Sonzogno

JOE NAVARRO
CON TONI SCIARRA POYNTER

TI FACCIO VEDERE IO!

UN AGENTE FBI TI ALLENA
A PADRONEGGIARE IL
LINGUAGGIO DEL CORPO
PER CONQUISTARE LA FIDUCIA
DEL TUO CAPO, EVITARE
GLI SGAMBETTI DEI COLLEGHI,
FARTI VALERE SUL LAVORO

DOPO NON MI FREGHI IL NUOVO BESTSELLER DI JOE NAVARRO CI SVELA I SEGRETI PER FARE CARRIERA

Perché alcuni di noi hanno tutto quello che serve per avere successo – formazione, competenze, capacità, motivazioni – eppure non riescono a fare la carriera che meritano? Joe Navarro, ex agente FBI e specialista di linguaggio del corpo, non ha dubbi: dipende da quello strumento silenzioso ma potentissimo dell'intelligenza non verbale. Cioè da quello che comunichiamo attraverso i nostri gesti, i movimenti del corpo, le espressioni del viso, come mostriamo le emozioni, come ci vestiamo, gli oggetti che possediamo, i comportamenti consci e inconsci. Padroneggiare l'intelligenza non verbale significa riconoscere questi movimenti involontari, interpretare e anticipare le mosse dell'interlocutore, influenzare gli altri e in generale avere la marcia in più che ci serve per ottenere tutto ciò che vogliamo.

Con questo metodo, collaudato in anni di esperienza, Navarro dimostra come i trucchi per avere successo, dando una svolta alla carriera e riuscire nel lavoro, siano alla portata di ciascuno. Per vincere, dunque, basta partecipare.

JOE NAVARRO è un esperto di comunicazione non verbale che per venticinque anni è stato “la macchina della verità!” dell’FBI. Ora insegna alla Saint Leo University, è consulente di banche, assicurazionI, studi legali e tiene corsi per professionisti di Texas Hold’em.

TONI SCIARRA POYNTER è una scrittrice e consulente editoriale. Vive a New York.

JOE NAVARRO

CON TONI SCIARRA POYNTER

TI FACCIO VEDERE IO!

SONZOGNO

Dello stesso autore:
Non mi freghi!

Titolo originale: *Louder Than Words*
Copyright © 2010 by Joe Navarro

Copyright © 2011 Sonzogno di Marsilio Editori ® in Venezia
Published by arrangement with Harper Collins Publishers, Inc.
Prima edizione digitale 2013

Traduzione di Cristina Volpi/Grandi & Associati
Illustrazioni di Donald Bruce Poynter

ISBN 978-88-454-9852-7
www.sonzognoeditori.it
ebook@marsilioeditori.it

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

Seguici su Facebook

Seguici su Twitter

Iscriviti alla Newsletter

TI FACCIO VEDERE IO!

A mia moglie Thryth
J.N.

Per papà
T.S.P.

INTRODUZIONE

Immaginate di riuscire a capire cosa pensano gli altri e quali sensazioni provano. Immaginate di riuscire a persuaderli e a influenzarli. Immaginate di riuscire a identificare, senza che nessuno vi aiuti, motivi di inquietudine e discordia. Immaginate di essere in grado di intuire cosa pensano gli altri di voi, veicolando fiducia, autorità ed empatia.

Tutto ciò rientra nella capacità di capire a fondo le persone. In ambito lavorativo, se si uniscono la fiducia in se stessi, l'empatia e la capacità di sapere cosa pensano gli altri, si possiede sicuramente una marcia in più.

Per fortuna tutti noi, per natura, siamo dotati di straordinari, per quanto poco usati, poteri di discernimento e influenza sugli altri. Questo libro vi insegnerà a sfruttare l'attitudine che tutti possiedono ma che pochi usano: lo strumento silenzioso ma potentissimo dell'*intelligenza non verbale.*

Il mondo comunica di continuo con un linguaggio non verbale. I movimenti del corpo, le espressioni del viso, il modo in cui parliamo, come mostriamo le emozioni, come ci vestiamo, gli oggetti che possediamo, i comportamenti consci e inconsci sono tutti modi non verbali di comunicare.

L'intelligenza non verbale ci permette di interpretare e utilizzare questo linguaggio universale fluentemente e con criterio. Usando un

termine di paragone attuale, l'intelligenza non verbale è come un software: ha potenzialità incredibili, eppure la maggior parte degli utenti usa una minima parte delle sue applicazioni, senza rendersi conto che tanti elementi potrebbero aiutarci a comunicare meglio e a raggiungere i nostri obiettivi. Inoltre, come qualunque altro software, l'intelligenza non verbale deve essere attivata e aggiornata con regolarità, oltre che affinata con l'uso. Grazie a questo libro capirete come accedere al potere del mondo non verbale per rendere più brillante la vostra vita professionale e non solo.

Il non verbale e il successo

A tutti è capitato di vivere situazioni poco produttive, frustranti o irritanti in ambito lavorativo e sappiamo bene come ci si sente. La cosa meno ovvia è fino a che punto la responsabilità possa essere attribuita a un linguaggio non verbale povero. Mi riferisco al modo in cui ci si scambia una stretta di mano, come viene accolto un nuovo cliente, parlare troppo velocemente, dimostrare arroganza o persino a quanto è accessibile il sito web di una società. Leggendo questo libro imparerete che piccoli aggiustamenti del vostro non verbale possono rafforzare o vanificare uno sforzo professionale. Imparerete anche a usare tutto questo per ottenere informazioni assai accurate sugli altri: quanto sono collaborativi, intolleranti o flessibili e se meritano sul serio la vostra attenzione.

Imparerete a usare il non verbale per entrare a far parte di un'azienda o per candidarvi alla prossima promozione. Perché ogni giorno abbiamo l'opportunità di conseguire risultati positivi o negativi. Riuscirete a comprendere clienti, colleghi e capi, oltre che a distinguere i momenti buoni da quelli critici. Scoprirete come usare la comunicazione non verbale per essere leader e per creare un ambiente lavorativo di successo capace di attrarre i migliori. Verrete a conoscenza dei segreti relativi all'influenza sulla percezione che gli altri hanno di voi, garantendovi un

successo continuativo nell'impiego attuale o per quando passerete a un'altra società. Imparerete persino a interpretare i segnali non verbali che indicano come sono considerate intere organizzazioni e come inviare messaggi al pubblico.

Come ho imparato il non verbale

Sono diventato consapevole della comunicazione non verbale negli anni dell'infanzia, quando la mia famiglia da Cuba è approdata negli Stati Uniti. Io avevo otto anni e non sapevo l'inglese. Catapultato nella vita quotidiana, frequentavo la scuola, cercando di farmi qualche amico e di scoprire come andavano le cose in quel paese nuovo. L'unico modo per capirlo era osservare i volti e i corpi della gente, a caccia di indizi sui loro pensieri e le loro sensazioni.

Il mio metodo per la sopravvivenza si è trasformato in studio approfondito e in professione. All'FBI, poi, ho imparato a determinare rapidamente e con sicurezza il significato del comportamento umano in modo da poter reagire nel modo più opportuno, anche nei casi in cui era in gioco la vita di qualcuno. Per di più le mie decisioni dovevano avere basi scientifiche, per poter reggere a un giudizio investigativo. Questo è ciò che mi piacerebbe insegnarvi.

Lo scopo del non verbale

La comunicazione non verbale va ben oltre stereotipi come «le braccia conserte significano tensione, guardare a sinistra indica falsità.» Come avrete modo di scoprire, non solo entrambi gli esempi sono errati, ma rispecchiano una visione limitata del non verbale.

In ogni campo, dall'infanzia alle relazioni amorose fino al lavoro, siamo bombardati da immagini, emblemi, simboli, azioni e comportamenti che veicolano idee, pensieri, messaggi ed emozioni in modo non verbale. Usiamo inoltre queste tattiche per attirare l'attenzione su noi stessi, per sottolineare ciò che riteniamo importante, per amplificare l'impatto delle nostre parole e per esprimere ciò che le parole non riescono a dire.

Anche la comunicazione verbale ha una componente non verbale: tono, modi, cadenza, volume e durata del discorso sono tanto importanti quanto il contenuto della conversazione, così come lo sono gli atti non verbali di pause e silenzi.

In ambito professionale l'ambientazione in cui ha luogo una riunione o un discorso, l'aspetto esteriore di un edificio – l'architettura, le decorazioni, gli ornamenti e l'illuminazione – fanno parte del processo non verbale di comunicazione. Anche i colori rientrano nella comunicazione non verbale, insieme a particolari apparentemente insignificanti come la posizione della reception o il fatto che all'ingresso una guardia stia seduta o in piedi. Tutto questo comunica qualcosa al pubblico.

A livello personale, sappiamo che i movimenti, le espressioni del viso e l'abbigliamento mandano messaggi sulla nostra personalità, ma inviamo potenti segnali non verbali anche per come siamo pettinati, se abbiamo piercing o tatuaggi, e per come (e anche dove) stiamo in piedi, ci sediamo e ci sdraiamo. Tutto questo determina il modo in cui siamo percepiti dagli altri e ciò che comunichiamo loro sulle nostre sensazioni e intenzioni, sui nostri pensieri.

Persino un semplice dettaglio come usare uno zaino invece di una valigetta può dire molte cose, così come il tipo di biglietto da visita che possediamo.

I colori che scegliamo per una presentazione in PowerPoint, l'aspetto del nostro sito web, il modo in cui ci vestiamo (per occasioni formali e non), se il venerdì andiamo in ufficio in abiti casual, se portiamo una spilla sul bavero, com'è la nostra scrivania, persino a che ora arriviamo al lavoro ogni giorno... tutti questi elementi non verbali comunicano di continuo qualcosa di noi e della nostra occupazione.

Anche fattori come l'atteggiamento, la preparazione, l'umiltà, l'aspetto e lo stile professionale fanno parte del non verbale. Hanno un grande impatto, soprattutto per chi si trova in posizioni di rilievo.

Basta pensare ai leader politici o agli imprenditori per rendersi conto del potere della comunicazione non verbale. Quando li ammiriamo per la sicurezza, il carisma, l'empatia, la lungimiranza e la capacità di leadership, spesso ci basiamo sul non verbale. Anche quando consideriamo immagini, simboli, sfumature, coerenza, attrattiva, inclinazione al servizio, sensibilità e influenza, spesso si tratta di comunicazione non verbale.

Al di sopra della media

Ho osservato e studiato, con costante meraviglia, il potere della comunicazione non verbale nel diffondere verità essenziali su di noi. Ho assistito a situazioni in cui persone in gamba sono state scalzate da altre per mancanza di segnali non verbali che avrebbero garantito loro successo, benessere o sicurezza. Nel mio lavoro come agente FBI e supervisore – grande attore in piccoli eventi e piccolo attore in grandi eventi – ho assistito a moltissimi drammi, comportamenti in grado di far rilasciare o incarcerare qualcuno e azioni capaci di portare a un fallimento o a uno straordinario successo. Portare avanti questo studio senza analisi di laboratorio né esperimenti bensì nella vita vera mi ha permesso di analizzare e catalogare i comportamenti umani tesi al bene o al male, al fallimento o al successo, alla mediocrità o alla grandiosità.

Dopo essermi ritirato dall'FBI, mi sono stupito ancora una volta dell'onnipresenza del non verbale e dei suoi paradossi. I segni non verbali sono nascosti in piena vista. Amplificano le nostre parole e azioni in maniera incalcolabile se non indefinibile. Sono universali, eppure la loro influenza solo di rado viene notata. Vengono compresi da tutti ma messi attivamente in pratica solo da pochi, ottenendo risultati tangibili con mezzi non tangibili. Si tratta di elementi impercettibili come il tremolio di

una palpebra, eppure riescono a trasformare le relazioni, manifestandosi più delle parole vere e proprie.

Se usati bene, i segnali non verbali costituiscono l'elemento in grado di raggruppare azioni, parole, pensieri e aspirazioni e attirare gli altri all'interno della nostra cerchia. Rafforzano la fiducia, la tranquillità, la produttività e il rispetto. Uniscono e non dividono, avvicinano e non allontanano, tirano fuori il meglio da ognuno per il bene di tutti. Ecco perché l'intelligenza non verbale è un requisito essenziale per il successo in ambito lavorativo.

J.N.

PARTE 1

Intelligenza non verbale: le basi

1

Per influenzare gli altri basta poco

Avete fissato un appuntamento con due consulenti finanziari per sceglierne uno che si occupi di investire i vostri risparmi.

Nel primo ufficio i cespugli sul vialetto necessitano di una bella potata e le porte girevoli sono piene di impronte. All'ingresso una guardia vi spinge sotto il naso il registro dei visitatori. La prassi è sempre la stessa: firmare, mostrare un documento d'identità, aspettare che chiamino ai piani superiori e che vi venga indicato l'ascensore.

Di sopra la receptionist è impegnata a gestire un centralino congestionato. Tra una chiamata e l'altra, dovete scandire velocemente nome e professione. Lei vi indica una sedia, e voi scegliete una rivista dal tavolino.

Aspettate dieci minuti e proprio quando state per chiedere alla receptionist dove si trova la toilette, ecco il potenziale consulente. Le maniche arrotolate e la cravatta allentata indicano una mattinata frenetica. Dopo una stretta di mano fugace, vi fa strada verso il suo ufficio.

Il telefono sta squillando. Lui lo afferra dirigendosi verso una sedia. Voi vi sedete cercando di non ascoltare la conversazione. Finalmente riattacca

e il vostro incontro ha inizio.

Secondo appuntamento. I vetri dell'edificio sono lindi e le pareti verniciate di fresco. L'ambiente è pulito. All'ingresso l'addetto alla sicurezza vi conferma gentilmente che siete sulla lista degli appuntamenti della giornata. Un'occhiata rapida al vostro documento d'identità e siete già in ascensore.

Mentre vi avvicinate la receptionist è al telefono. Termina la telefonata, riattacca, vi guarda e dice: «Buongiorno. Come posso aiutarla?»

Le dite il vostro nome e la vostra professione. Lei vi fa accomodare mentre comunica al consulente il vostro arrivo. Vi sedete e date un'occhiata a una brochure della società sul tavolino.

Dopo meno di cinque minuti arriva il consulente, allacciandosi la giacca. Vi saluta con un bel sorriso e una forte stretta di mano, e insieme vi incamminate per il corridoio verso il suo ufficio.

C'è un'ampia scelta di poltroncine e l'uomo vi invita a sedervi dove siete più comodi. Notate con sorpresa la vostra bevanda preferita pronta per voi. Poi ricordate: nella telefonata di conferma dell'appuntamento vi era stato chiesto cosa avreste desiderato bere. Vi accomodate e la conversazione ha inizio.

Credo che a questo punto la risposta alla domanda: «A parità di variabili, a quale dei due consulenti affidereste il vostro denaro?» sia ovvia.

Ciò che potrebbe non essere così ovvio è che quasi tutti gli elementi più influenti di queste due scene sono *non verbali:*

- l'aspetto esteriore del luogo;
- l'efficienza e la cortesia della security;
- sentirsi rivolgere la parola o anche solo i gesti;
- le attenzioni ricevute dalla receptionist (tempo dedicato, contatto visivo e saluti);
- il tipo di letture offerte;
- il tempo di attesa;
- la cura nell'aspetto del consulente;
- il suo modo di avvicinarsi e di stringere la mano;

- camminare fianco a fianco e non uno dietro l'altro;
- le attenzioni ricevute (poltrona, bevande);
- la vostra importanza paragonata a quella del telefono.

Forse questi aspetti vi sembreranno superficiali o solo una questione di apparenza, ma ripensate all'ultima volta che avete deciso di interrompere una collaborazione professionale con qualcuno. Spesso è l'accumulo di minimi dettagli corrosivi – non essere mai richiamati, non ricevere risposta alle e-mail, ritardi su ritardi, la fastidiosa sensazione che l'altro abbia fretta, sia disorganizzato o abbia altri clienti più importanti – a erodere la buona volontà e la fiducia su cui si basa l'accordo, mettendo fine a quello che era cominciato come un buon rapporto. Spesso non siamo consapevoli di quanto sia diventata poco fruttuosa una collaborazione finché non giunge il momento di rinnovare il contratto, i prezzi aumentano, riceviamo la chiamata di un concorrente con un'offerta più allettante o un errore per noncuranza mette il punto finale.

Giudizi affrettati: decisioni repentine con serie conseguenze

Noi umani siamo nati con un cervello complicato che adora imparare. Dovendo fare i conti con una palese mancanza di difese fisiche (niente guscio, artigli, becco, ali, denti aguzzi, velocità), abbiamo dovuto affidare la sopravvivenza all'agilità mentale, che si traduce nella capacità di comprendere le situazioni, di prendere decisioni basandoci sulle nostre impressioni, di imparare qualcosa da tutto ciò che ci capita e di ricordare ciò che abbiamo imparato. Giriamo per il mondo con le antenne perennemente alzate. Tutto ci «parla» attraverso i sensi inviandoci una serie continua di impressioni e noi cerchiamo senza sosta di determinarne il significato.

Molte delle impressioni che riceviamo, le analizziamo con consapevolezza: vediamo qualcuno che ci sembra attraente e ci

avviciniamo per guardare meglio. Sentiamo profumo di biscotti al cioccolato appena sfornati e ci viene voglia di assaggiarli. Sentiamo il capo pronunciare il nostro nome e dobbiamo scoprire cosa vuole. Altri impulsi invece li recepiamo senza pensarci: vediamo un'auto arrivare e ci scansiamo dalla strada. Ci scostiamo quando qualcuno si avvicina troppo. Evitiamo gli individui con un comportamento al di fuori dalla norma. In breve, prendiamo di continuo decisioni basandoci su una quantità infinitamente piccola di informazioni, e lo facciamo in tempi brevissimi. Ecco cosa si intende per «giudizi affrettati».

Lo studio di questo tipo di valutazioni risale agli anni Novanta del secolo scorso, quando alcune ricerche hanno dimostrato che tendiamo a dare giudizi molto accurati sulla personalità degli altri alquanto rapidamente, spesso dopo avere visto una semplice fotografia per qualche secondo. Ne risulta che molte delle nostre decisioni – dagli amici che scegliamo a come investiamo il denaro – si basano sugli impulsi costanti del nostro subconscio. Tale consapevolezza è onnipresente e va ben oltre la logica, operando di nascosto ma dominando le nostre sensazioni. I giudizi affrettati ci permettono di farci una chiara impressione degli altri, di cosa pensiamo di loro, della loro affidabilità e delle loro sensazioni nei nostri confronti. Molti dei dati, di durata infinitesimale, su cui fondiamo queste valutazioni sono non verbali.

Il non verbale: nascosto in piena vista

Lo scopo di questo libro è fornire il tassello mancante – e forse il più accessibile di tutti – all'equazione del successo: la nostra capacità di influenzare gli altri al lavoro, di interpretare i segnali non verbali e di avere intuizioni istantanee su azioni e modi di vivere altrui.

Fare la mossa giusta: il linguaggio del corpo

Il non verbale comprende una vasta gamma di movimenti e gesti, impercettibili come un battito di ciglia o maestosi come il braccio di una ballerina che fluttua nell'aria. Vanno dal modo in cui incliniamo la testa alla direzione verso cui orientiamo i piedi e tutto ciò che sta nel mezzo. Le errate concezioni popolari sul significato di alcuni gesti del corpo abbondano, e la pratica di leggere quelli altrui può degenerare in qualcosa di estremamente banale. Nei capitoli seguenti capirete come viene condotta una valutazione non verbale da un professionista, come ho avuto modo di fare io nell'FBI, e vi farete un'idea di quante cose bisogna osservare per leggere un corpo che «parla» in modo eloquente, nel corso di una riunione di lavoro o nella quotidianità. Imparerete anche che il linguaggio del corpo costituisce solo una parte della comunicazione non verbale.

Approfondire: il linguaggio non verbale e il nostro aspetto

È interessante come liquidiamo la questione dell'apparenza, considerata invece l'ossessione con cui ci concentriamo sull'aspetto (seguendo la moda, usando prodotti antietà, preoccupandoci della dieta, chiacchierando sui vari «ritocchini» delle star, leggendo chi sono i meglio e i peggio vestiti, e così via). La nostra ossessione apparentemente paradossale ha tuttavia un senso se si considera l'aspetto come una forma di comunicazione non verbale. La corteccia visiva del nostro cervello, il centro di smistamento dei nostri impulsi visivi, si è evoluta come componente essenziale del cervello per due buone ragioni: la sopravvivenza e l'estetica. Noi non notiamo infatti solo il tizio malmesso che si aggira attorno alla nostra auto ma anche l'affascinante commessa della profumeria. Osserviamo di continuo l'aspetto degli altri e decidiamo

di chi fidarci sulla base di ciò che vediamo, al punto che quando le riviste mostrano le ultime tendenze, molti cercano immediatamente di copiare il nuovo look.

La predilezione per l'estetica e la bellezza è radicata dentro di noi. Ogni cultura apprezza la bellezza, la buona salute, la giovinezza, l'estetica e la simmetria sulla base di un'esigenza evoluzionistica. È stato dimostrato che persino i neonati prediligono la bellezza. Davanti a un viso bello e simmetrico ridono e allargano le pupille per assorbire il più possibile ciò che trovano piacevole alla vista (proprio come la prima volta che ho visto Ann-Margret al Deauville Beach resort di Miami Beach a tredici anni... mi ha tolto il fiato e sono certo di avere avuto le pupille dilatate al massimo).

Apprezziamo anche l'impatto di una presenza fisica rilevante. Ecco perché i buttafuori hanno un aspetto imponente. Abbiamo un'affinità biologica per l'altezza, il che spiega perché i nostri leader tendano a essere più alti della media.

È stata inoltre studiata l'importanza dell'aspetto dal punto di vista del profitto, tanto che si parla di «dividendo della bellezza». Gli economisti sono convinti che le persone di bell'aspetto tendano a guadagnare di più, a essere assunte con maggiore facilità e a ricevere più promozioni. I ricercatori hanno però scoperto che anche le aziende ne traggono beneficio, poiché la presenza di dipendenti di bell'aspetto genera un profitto maggiore. Il dividendo della bellezza è un elemento che i pubblicitari conoscono da tempo, ed ecco perché si vedono tanti bei volti associati ai prodotti di bellezza più in voga o a qualunque altra cosa venga pubblicizzata.

La nostra attenzione per l'aspetto fisico non sarà giusta ma è umana, e se volete diventare maestri nel non verbale, dovete avere a che fare con l'apparenza – vostra e degli altri – come vedremo nel capitolo 5.

PIETRO IL GRANDE: ESPERTO DI MODA?

Pietro il Grande, zar di Russia dal 1682 al 1725, durante i mesi trascorsi in giro per l'Occidente si rese conto che la Russia era un paese arretrato per usanze e mentalità. Intuì che al fine di cambiare il modo in cui i russi vedevano se stessi rispetto all'Occidente avrebbe dovuto trasformare il suo popolo sia interiormente che esteriormente. Cominciò dai boiardi (termine usato per indicare la nobiltà russa), che sarebbero stati un modello per tutti gli altri. Chiese agli uomini di radersi la lunga barba e di tagliarsi i capelli (immaginate un prete greco-ortodosso per farvi un'idea dell'aspetto di un russo dell'epoca). Chiese inoltre di sostituire le vesti lunghe fino ai piedi con abiti più occidentali, come i pantaloni. Avendo lavorato nei cantieri navali dell'Europa occidentale, sapeva che i pantaloni erano più funzionali e voleva che i russi diventassero innovativi e produttivi proprio come gli occidentali. Nel caso qualcuno non «ci arrivasse», fece affiggere un modello ideale del «look tedesco» sui cancelli della città di Mosca e chiunque non si fosse adeguato al nuovo codice di abbigliamento sarebbe stato multato. Divenne così troppo costoso non seguire i dettami dello zar. La resistenza, anche tra le élite, ebbe infatti come conseguenza una visita in prigione e una rasata alla barba. A quel punto tutti ebbero modo di comprendere.

Pietro il Grande cominciò quindi a cambiare il suo popolo modificandone per prima cosa l'aspetto fisico. Quando i russi iniziarono a vedersi diversi, iniziarono anche a pensare in modo diverso. Nel giro di cinque anni i visitatori europei si stupirono nel vedere quanto fossero cambiati i russi, non solo nell'aspetto ma anche nella mentalità. Per aprirsi all'Occidente e promuovere il rispetto per la Russia, Pietro il Grande dovette fare tutto questo. Sapeva che l'Occidente aveva due grandi simboli di potere: una flotta navale potente e vaste città. Facendo leva sul nuovo modo di pensare del suo popolo, cominciò a perseguire entrambi gli obiettivi. Costruì una grande flotta navale (ancora oggi la seconda al mondo) e spostò la capitale da Mosca a San Pietroburgo, che sarebbe diventata il centro del governo e della cultura per duecento anni. Nel giro di una generazione la Russia passò dall'oscurantismo più completo a occupare un posto di rilievo sul palcoscenico internazionale, seguendo il pensiero dello zar Pyotr Alexeyecivh Romanov secondo cui per raggiungere grandi obiettivi bisogna pensare in modo diverso e perciò cambiare il modo di vedere se stessi.

«Capito cosa voglio dire?» Il non verbale nella conversazione

Anche il modo in cui parliamo influenza il nostro aspetto globale e il modo in cui comunichiamo. Forse non avete mai pensato a quanto il parlato sia correlato alla comunicazione non verbale, eppure è così. Non si tratta di ciò che diciamo, ma di come lo diciamo. Il discorso è composto di parole ma anche di caratteristiche (paralinguistiche) come l'atteggiamento,

l'inflessione, il volume, la velocità, la cadenza, l'enfasi, le esitazioni, le pause e persino i silenzi.

Chi parla a voce alta e molto rapidamente dà un'impressione negativa non per via di ciò che dice ma per come lo dice. Allo stesso modo apprezziamo l'effetto rassicurante di una persona che parla in modo ponderato e deciso, e soffriamo di impazienza per chi parla troppo lentamente. Si tratta solo di qualche esempio non verbale nel discorso ma, come scoprirete più avanti, vi sono altri aspetti della comunicazione oltre le parole in grado di rilanciare e potenziare la comunicazione.

L'AVVOCATO DI CAMPAGNA

Chi era Edward Everett? Non sentitevi in colpa se non lo sapete. Fu presidente della Harvard University, emissario speciale degli Stati Uniti in Gran Bretagna e uno dei più eminenti oratori americani. Tre anni prima di morire, gli chiesero di tenere il discorso più importante della sua vita in un'occasione solenne. Lo scopo dell'evento era commemorare un episodio di profonda sofferenza e sacrificio nella storia nazionale americana, ponendolo nel contesto della tremenda lotta in cui i cittadini erano coinvolti all'epoca. Edward Everett parlò per oltre due ore (due ore e otto minuti per la precisione) davanti a un pubblico che attendeva l'evento da giorni. Il discorso fu all'altezza delle aspettative di quell'oratore tanto dotato. Purtroppo però, oltre al suo nome, nessuno ricorda assolutamente nulla di ciò che disse.

Quando Everett ebbe terminato, fu presentato l'oratore successivo di cui tutti ricordano le considerazioni. Parlò per meno di tre minuti e ridusse il più complesso degli argomenti, e il sacrificio di migliaia di persone, a sole 272 parole riunite in poco più di dieci brevi frasi. Parlò così poco che i fotografi presenti non riuscirono nemmeno a prepararsi, e infatti non esistono immagini dell'evento. Eppure le sue parole vivono e riecheggiano dentro di noi ancora oggi. Cominciò nel modo più improbabile, costringendo il pubblico a pensare: «Or sono diciassette lustri e due anni...»

Quelle 272 parole, di valore completamente diverso da quelle delle due ore precedenti, sono quelle che rimasero impresse ai presenti. Il Discorso di Gettysburg di Lincoln per l'inaugurazione del cimitero militare è noto in tutto il mondo per la semplicità e la grande capacità di comunicare l'enorme prezzo pagato da tanti uomini in nome dell'unità. Quel discorso fu incredibilmente brillante, reso tale da una mente acuta dedita a influenzare giurie o, in questo caso, ascoltatori attenti e una nazione distrutta. Lincoln capì che la quantità non sempre compensa la qualità, che le persone apprezzano la semplicità e che la brevità può rendere più intenso un messaggio, che rimarrà a lungo nella mente di molti.

Il non verbale dell'ascolto

Due fattori essenziali per comprendere gli altri sono l'empatia e la capacità di ascoltare in modo attivo. L'ideogramma cinese per «ascolto» è piuttosto complesso: contiene i caratteri per «orecchio», «occhi», «cuore» e «attenzione indivisibile». C'è una differenza enorme tra ascoltare e ascoltare con empatia.

Pensate a qualcuno con cui sapete di potervi confidare. Probabilmente si tratta di un ascoltatore empatico. Ricerche hanno dimostrato che i medici hanno meno probabilità di essere denunciati se si dimostrano ascoltatori empatici e capaci di conforto. Gli investitori che sanno ascoltare con empatia i clienti sono meno inclini a incorrere in problemi con la giustizia quando un investimento va male o il mercato crolla. Il manager capace di ascoltare con empatia un dipendente con problemi personali o lavorativi riesce a rafforzarne la fiducia, pur non potendo fare niente per risolvere la situazione.

Ripetete dopo di me

Di pari passo con l'ascolto attivo abbiamo il *mirroring* verbale, basato sugli studi del noto psicologo e autore Carl Rogers (1902-1987). Il *mirroring* verbale è una tecnica terapeutica semplice ma efficace per stabilire velocemente un contatto con qualcuno. L'ho trovata utilissima nell'FBI per aprire canali di comunicazione empatica.

Rogers credeva che lo studio della psiche dell'individuo servisse a costruire una relazione terapeutica più efficace. Raggiunse questo scopo semplicemente ascoltando i pazienti e usando poi le informazioni raccolte per rispondere al paziente stesso. Se il paziente diceva «casa mia», Rogers era solito rispecchiare la frase usando anche lui la parola «casa» e non «abitazione». Se il paziente diceva «mio figlio», anche Rogers diceva

«figlio», e non «bambino» o altro. Il *mirroring* verbale è uno strumento efficace nelle professioni in cui stabilire un rapporto è l'elemento chiave, in ambiti come la medicina, la psicologia, il commercio, la finanza e il governo.

Purtroppo la maggior parte delle persone è linguisticamente concentrata solo su se stessa e usa sempre il proprio linguaggio per condurre una conversazione. Per essere più efficaci, basta usare il linguaggio dell'altro e rispecchiare ciò che risulta linguisticamente – e psicologicamente – confortante per lui. Si crea così una grande sintonia.

Io sono sulla cinquantina e sono cresciuto parlando di «problemi», non di «questioni». Quando qualcuno dice «Sono sorte parecchie questioni» non mi suona bene quanto «Sono emersi molti problemi.» Per me «questioni» non è familiare e temo sia così per molti altri individui della mia generazione.

Questa incapacità di rispecchiare le preferenze linguistiche è una cosa che vedo spesso nel corso dei miei seminari con professionisti, che presumono che i clienti capiscano o usino i loro stessi termini tecnici. Non è necessariamente così. Bisogna ascoltare con attenzione. Se il cliente vi chiede «Quanto mi costerà questa roba?» non rispondete parlando di «livello generale dei prezzi». Così facendo, starete parlando ma non comunicando in modo efficace e di certo non in modo empatico. Se un cliente afferma di «avere paura dell'economia», ditegli che comprendete la sua «paura», e non rispondete «Sono conscio dei suoi timori.» Lui non ha «timori», ha «paura»! Usando parole altrui (concentrandovi quindi sugli altri e non su voi stessi) veicolate l'idea di un rapporto empatico. L'altro capirà a livello inconscio e tenderà a mostrarsi più disponibile.

Imparai l'importanza del linguaggio comune agli inizi della carriera, quando ebbi a che fare con un fuggitivo. Quando lo arrestai fuori Kingman, in Arizona, cominciò a parlarmi della sua vita. In auto, mentre ci recavamo al comando di polizia più vicino, usai tutti i termini che sceglieva lui: «imbarazzante», «a disagio», «preoccupato», «bravo cristiano». Gli dissi che capivo quanto si sentisse *a disagio* e quanto fosse *imbarazzante* essere arrestato e che sapevo quanto fosse *preoccupato* di ciò che avrebbe pensato sua madre perché era un *bravo cristiano.* In quel breve

tratto di strada verso Phoenix guadagnai la sua fiducia. Mi svelò dettagli che i precedenti investigatori non avevano mai scoperto, tra cui nuove vittime. Quelle confessioni non furono una conseguenza della mia intelligenza, ma del fatto che avessi capito il potere del *mirroring* verbale.

Ascoltate i vostri clienti, pazienti, dipendenti e colleghi e fate attenzione ai termini che usano, per poi riutilizzarli a vostro vantaggio. Ovviamente potete farlo anche con i vostri cari. Vedrete che sentiranno più empatia e vi considereranno un ascoltatore migliore.

Noi siamo ciò che facciamo: il non verbale del comportamento

Pensate al vostro luogo di lavoro. Chi ha l'ufficio più disordinato? Chi è solito arrivare in ritardo? Chi perde tempo alle riunioni? Chi ha sempre il cellulare in mano mentre gli altri parlano? Chi non vi richiama mai? Chi è pigro e si inventa sempre scuse per non fare il proprio lavoro? Chi sono i più inclini a socializzare (quelli che un lavoratore frustrato e sovraccarico di lavoro mi ha confidato essere «ladri di ossigeno»)?

Scommetto che siete perfettamente in grado di individuare queste persone (come chiunque altro lavori insieme a voi, tranne i diretti interessati, che invece sono ignari degli effetti negativi delle loro azioni). Magari hanno molte altre capacità, ma nell'attuale bacino di lavoratori supercompetitivo esisteranno altre persone che, a parità di compiti, tengono in ordine l'ufficio, arrivano puntuali, si preparano per le riunioni, rispettano i colleghi e lavorano sodo. Esiste una correlazione tra la buona educazione e il non verbale in grado di agire sul comportamento degli individui mettendo gli altri a proprio agio e dando frutti positivi. Ordine, puntualità, preparazione, attenzione e impegno sono solo alcuni dei molti fattori non verbali del comportamento che creano impressioni incancellabili in ambito professionale.

Inoltre gli altri si fanno un'opinione di voi basandosi sul comportamento, e in ambito lavorativo si nota tutto: a che ora arrivate,

quante sigarette fumate, quanto tempo passate al telefono con gli amici, la frequenza con cui chiedete giorni di malattia, la qualità del vostro lavoro, se fate i leccapiedi con il capo e se siete una lamentela unica o un buon lavoratore. Se pensate che gli altri non lo notino, vi sbagliate di grosso. Ogni vostra azione negativa lascia un'impronta che vi si ritorcerà contro.

Non solo gli interni all'azienda noteranno come vi comportate, ma anche gli esterni. Gli ospedali e le cliniche, per esempio, sono chiamati a sottoporre un questionario ai pazienti al momento di essere dimessi (*Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems*). Su ventuno domande, i due terzi hanno a che fare con la comunicazione non verbale. Per esempio: Il dottore si è dimostrato attento? Il personale ha ascoltato le sue richieste? Gli infermieri sono stati rapidi nell'assistenza? E così via. Spiegherò nei capitoli seguenti come distinguersi dalla massa imparando i comportamenti non verbali che mettono gli altri a proprio agio e mostrarsi cosi in un'ottima luce. Oggi come oggi l'essenziale è l'autopresentazione, soprattutto con la supremazia di internet. È stato tremendo quando i docenti universitari hanno cominciato a essere valutati online e ora persino le aziende possono essere distrutte da blogger che ne deridono gli scarsi servizi. Il peso del giudizio negativo sul calo delle vendite è un motivo per cui Amazon.com si impegna con tanto vigore a offrire un servizio ottimo.

Il mondo esterno: il non verbale e l'ambiente

Perché scegliamo una banca invece di un'altra quando il tasso d'interesse è uguale? La scelta si basa sui servizi offerti, naturalmente, ma anche su fattori come il fascino esteriore – ciò che vediamo dal marciapiede – la pubblicità, le sensazioni e il trattamento a noi riservato... tutti elementi non verbali. Le società di maggior successo sono consapevoli dell'influenza silenziosa dell'estetica, dal design della sala d'attesa all'arredamento dell'ufficio del capo. Ben diciotto tonalità di vernice

bianca vengono impiegate per la facciata del Caesar Palace di Las Vegas e l'edificio viene continuamente scrostato e ridipinto. Come mai? Perché il famoso fascino esteriore garantisce un alto tasso di frequentazione: dopotutto a Las Vegas non mancano certo gli alberghi.

Non solo l'aspetto esteriore influisce sui profitti, ma anche sul nostro comportamento. Una recente ricerca ha dimostrato la teoria del vetro rotto: l'aspetto disordinato di una certa zona aumenta l'incidenza del crimine e i comportamenti antisociali. Dopo la comparsa di graffiti e di proprietà abbandonate in un'area un tempo curata, i ricercatori hanno rilevato un aumento significativo delle effrazioni. Gli agenti di polizia sanno bene che quando le persone agiscono con noncuranza, i criminali deducono che comportarsi in modo antisociale è la prassi.

Quando comincerete a guardare il vostro posto di lavoro con occhi attenti al non verbale, come faremo nei capitoli 6 e 7, avrete un'idea degli effetti di piccoli e grandi elementi in grado di influenzare l'ambiente.

Ciò che non è tangibile: il non verbale del carattere

Umiltà, dignità, fiducia, arroganza, sicurezza, timidezza: molti non si rendono conto che le qualità associate al carattere sono spesso espresse con forza dal punto di vista non verbale. Qual è la prima impressione che si ha pensando al Mahatma Gandhi? È un'immagine – non verbale – di lui avvolto in un semplice panno. Esercitando una resistenza civile passiva e l'umiltà, quest'uomo esile riuscì a prevaricare la legge britannica. Niente abito blu, niente cravatta né jet privato, né limousine, né scorta.

Vorrei dire ai giovani imprenditori che, se vogliono essere efficaci, devono cercare di essere più umili. L'arroganza può rovinare la reputazione. Devo ancora incontrare qualcuno a cui piacciano le persone pompose e arroganti. Il narcisismo non fa guadagnare simpatie, come scoprì l'ex governatore dello stato di New York Eliot Spitzer coinvolto in

un giro di prostituzione: fu accusato da tutti senza pietà per via della sua «arroganza».

SCUSI, PREGO?

Gli Stati Uniti stanno attualmente vivendo una recessione dovuta alla crisi dei mutui del 2008. Un effetto collaterale è che l'industria automobilistica statunitense è sull'orlo della bancarotta. I presidenti di Ford, General Motors e Chrysler si recarono a Washington per esporre il problema al Congresso chiedendo venticinque miliardi di dollari di assistenza ai contribuenti. Pur avendo milioni di dipendenti in crisi, scelsero di raggiungere la capitale usando i jet della società. Questa gaffe non verbale guadagnò loro il disprezzo del Congresso, del presidente, dei sindacati, della stampa e di tutti i lavoratori americani. «Trovo deliziosamente ironico» dichiarò un membro del Congresso, «vedere lussuosi jet privati volare su Washington con a bordo gente che tiene in mano un barattolo di latta per l'elemosina.» Fu un commento gentile paragonato a ciò che dissero altri senatori. Era incomprensibile che individui intelligenti e ben educati potessero brancolare nel buio in quel modo.

Mentre tutta la nazione cercava di resistere alla peggiore crisi economica dalla Grande Depressione, quegli uomini sembravano non avere idea di cos'avrebbe comunicato il loro atteggiamento non verbale. Non solo erano arrivati senza un piano (volevano solo denaro), ma con un atteggiamento che non permise loro di trovare collaboratori né a Washington né fra il popolo americano. Ecco un fallimento imprenditoriale di proporzioni incommensurabili che sarà studiato negli anni a venire come esempio «da non seguire» in tutti i corsi di economia americani.

Più alta è la posta in gioco, più il non verbale è importante

Durante la campagna presidenziale del 2008 mi chiesero di partecipare alla trasmissione della CBS *The Early Show* per analizzare i comportamenti non verbali dei candidati durante i discorsi alla nazione e i dibattiti. La cosa che più mi colpì è che dopo tutte le corse, i discorsi, le campagne e i dibattiti, nessuno in realtà ricorda cosa dicono i candidati. Però sappiamo chi aveva l'aria posata, chi sembrava più esperto, chi ammiccava come una showgirl, chi sembrava competente e chi aveva l'aria «presidenziale». Tutti aspetti non verbali. Ogni quattro anni ci viene ricordato il potere

della comunicazione non verbale, nel senso che i candidati alla presidenza saranno ricordati solo in parte per ciò che dicono, ma per lo più per come si comportano sul palcoscenico nazionale, esempio di come si comporteranno sulla scena mondiale.

Il non verbale ci tocca da vicino. Il vostro comportamento non verbale costruisce l'impressione di *ciò che rappresentate.* Coloro che ne sono consapevoli hanno accesso a un livello di influenza che altri non raggiungeranno mai. Fiducia, agio, collaborazione, affinità, produttività e influenza dipendono dal non verbale. Negarne il potere significa accontentarsi della mediocrità o, peggio, del fallimento. Nel prossimo capitolo capirete quanto sono profonde le radici del bisogno di agio e fiducia che influenza il nostro comportamento in ogni contesto.

2

Il dualismo agio/disagio: i fondamenti dell'intelligenza non verbale

Quando viaggio mi porto una raccolta di fotografie per ricordarmi dei miei cari. Una delle mie preferite è una foto di me con mia figlia quando aveva quattordici mesi. È accoccolata tra le mie braccia contro il mio petto. Le nostre teste si sfiorano e siamo entrambi sonnolenti e soddisfatti.

Pensate invece a ciò che abbiamo visto nelle tremende settimane di crisi economica dell'autunno 2008 in cui si è sfiorato il crollo mondiale. Le telecamere puntate sui *trading floor* della borsa di New York trasmettevano in tempo reale una serie di segnali non verbali di timore e angoscia: occhi socchiusi e volti coperti dalle mani per non vedere le cifre in caduta libera sugli schermi; braccia attorno al corpo in segno di protezione; labbra ripiegate verso l'interno, segno di vulnerabilità, e bocche incurvate a forma di U al contrario per il nervosismo; mani che cercavano di consolare toccando bocca e mento; palmi uniti come in preghiera; unghie rosicchiate; guance scavate come se l'aria fosse stata espulsa con la speranza di alleviare la tensione. Ecco vere e proprie immagini di disagio.

Agio e disagio, piacere e dolore. Questo binomio include la polarità essenziale della vita. In ogni momento viviamo o l'una o l'altra cosa e il nostro corpo reagisce con una serie di reazioni chimiche che regolano l'umore e i comportamenti. Il dualismo agio/disagio è innato in tutti noi ed è fondamentale per la sopravvivenza. Dato che il nostro cervello è finemente programmato per reagire in questo modo, osservare tale dinamica negli altri può essere utile per valutare cosa pensano, sentono o provano.

Lo sviluppo del dualismo agio/disagio non verbale

Ho ideato questo dualismo non verbale dopo aver letto centinaia di libri e articoli cercando di trovare il modo più semplice per insegnare agli agenti FBI ciò che sapevo sul comportamento non verbale. Il materiale che avevo studiato era affascinante ma troppo pedante. L'argomento era diviso in categorie come «sentimenti», «comportamenti complementari», «regolari», «ambigui» e «accentuati». E, visto che la comunicazione non verbale tocca tante discipline (biologia, neurologia, sociologia, psicologia, antropologia), per un professionista come me era molto difficile mettere insieme le informazioni. Io avevo imparato in quel modo la comunicazione non verbale, ma non era così che volevo insegnarla né applicarla nel mondo reale del controspionaggio.

Oltre a basarmi sulle ricerche accademiche esistenti (per lo più studi effettuati su studenti universitari), decisi di approfittare anche delle grandi opportunità offerte dall'FBI e testare la ricerca dove si rivelava più importante: in presenza di una spia o di un terrorista. L'emergenza tipica della mia attività di sicurezza nazionale mi costrinse a diventare estremamente efficiente nell'analisi non verbale. C'erano troppi casi da risolvere e poco tempo e denaro da sprecare nella «paralisi dell'analisi». Spie e criminali agiscono in tempo reale, non c'è tempo per decidere, non ci sono pause pubblicitarie, niente *time-out* e nessuna possibilità di tornare

indietro, quindi dovevamo trovare un modo per analizzare con rapidità e accuratezza i comportamenti per poi agire di conseguenza.

Il processo doveva essere snellito per poterlo insegnare rapidamente sia agli agenti di controspionaggio sia al personale di polizia, doveva risultare pratico per essere usato subito ma rigoroso abbastanza da reggere un giudizio sia scientifico sia giuridico. Ho scoperto così che i miei allievi capivano in fretta la semplicità del dualismo agio/disagio, ormai insegnato a migliaia di studenti in tutto il mondo.

È molto semplice, funziona così: quando osservate un comportamento, chiedetevi «Rappresenta agio o disagio?» Questa domanda è facile da capire. Immaginando di parlare di corteggiamento, sono rilevanti comportamenti come tenersi per mano, guardarsi negli occhi, stare vicini, toccarsi e camminare con lo stesso passo (noto come *body echoing* o *isoprassi*, dal greco *iso*, che significa uguale, e *praxis*, che significa comportamento), teste vicine, sorrisi, e così via.

Al contrario, cosa vediamo in un individuo sulla difensiva, per esempio, chi cerca di coprire un crimine o nascondere una colpa? Noteremo i comportamenti opposti: azioni distanzianti come allontanarsi o arretrare con le mani o con i piedi, postura e movimenti rigidi, labbra strette e mai sorridenti, sguardo furtivo, inquietudine e tensione.

Ho cominciato a insegnare il non verbale in questo modo, scoprendo che quando osserviamo tenendo presente questo dualismo (agio/disagio), i comportamenti sono più chiari. Per molti versi le nostre reazioni rispetto al mondo che ci circonda sono binarie, allo stesso modo in cui lo è il cervello quando si tratta di garantirci la sopravvivenza.

La comparsa improvvisa di un serpente velenoso o di un doberman inferocito, per esempio, deve essere registrata immediatamente: o è una minaccia o non lo è. Il cervello non rimanda la decisione, dandoci la possibilità di reagire subito. Dal punto di vista evoluzionistico, come specie umana non abbiamo mai tratto beneficio dal fatto di ponderare a lungo una minaccia. Abbiamo quindi sviluppato modi efficaci per determinare se qualcosa ci minaccia o ci provoca disagio. La reazione non è diversa nel ventunesimo secolo rispetto a ventimila anni fa, anche per le piccole cose: se entriamo in una stanza troppo calda, reagiamo subito,

come facciamo se qualcuno ci sta troppo vicino. La reazione negativa è istantanea e rispecchia lo stato interiore. Il modo in cui ci sentiamo (agio o disagio) è rispecchiato, istante dopo istante, nel comportamento: potremmo fare un bel sorriso o irrigidire le spalle.

Per aiutare gli studenti, e per convalidare ancor più il dualismo, ho cominciato a elencare una serie di parole e frasi che rientrano nel campo dell'agio e del disagio (probabilmente voi ne troverete anche altre). È sorprendente vedere quante emozioni e comportamenti rientrino in queste due categorie. Ecco qualche esempio.

Segnali di agio	**Segnali di disagio**
Calma	Ansia
Determinazione	Apprensione
Lucidità mentale	Difficoltà di pensiero
Vicinanza	Distanza
Divertimento	Ira
Conversazione fluida	Difficoltà di linguaggio
Amicizia	Ostilità
Felicità	Depressione
Apertura	Chiusura
Commozione	Distacco
Gioia	Rabbia
Pazienza	Impazienza
Pace	Nervosismo
Tranquillità	Paura
Ricettività	Insensibilità
Relax	Tensione
Rispetto	Indifferenza
Sicurezza	Insicurezza
Tenerezza	Severità
Fiducia	Dubbio
Sincerità	Falsità
Calore	Freddezza
Reattività	Esitazione
Compostezza	Disordine

Nonostante non sia esaustiva, questa selezione ci fa capire quanti comportamenti, atteggiamenti ed emozioni rientrino nelle due categorie.

In principio

Dal giorno in cui veniamo al mondo trasmettiamo informazioni su come ci sentiamo. Siamo sazi (a nostro agio) o affamati (a disagio); bagnati o asciutti; felici o irritabili. Andando avanti nella vita ci troviamo in un flusso continuo di passaggio tra agio e disagio: siamo nervosi o sicuri di noi stessi, fiduciosi o dubbiosi, o manifestiamo qualunque altra sfumatura della scala agio/disagio. Pensandoci bene, è facile sapere quando avete passato una bella giornata: in assenza di disagio.

L'agio comprende atteggiamenti di contatto, fiducia, prossimità e comprensione. Tutte qualità meravigliose per un rapporto interpersonale. E il disagio da cosa è dato? Da fattori come distanza, atteggiamenti di difesa, resistenza e dissimulazione. Non fanno bene né alla famiglia né al lavoro né a nessun tipo di situazione.

Il ciclo di agio e disagio comincia dall'istante in cui ci svegliamo. Scendiamo dal letto e abbiamo mal di schiena oppure stiamo benissimo; la doccia è troppo calda o troppo fredda; troviamo le ciabatte o sono scomparse; il caffè è troppo forte o va bene, e così via. In ufficio o il documento è perfetto o il terzo paragrafo dev'essere modificato; riceviamo un'ottima offerta oppure no; la compagnia di Frank è piacevole o ci rovina la giornata. E così via. Ogni giorno, centinaia di volte al giorno, trasliamo tra questi due stati contrapposti e il corpo comunica come ci sentiamo in ogni singolo momento.

Il significato del dualismo agio/disagio al lavoro

Quale aspetto del dualismo agio/disagio può creare una relazione efficace, buoni rapporti con i clienti, ottime vendite e una buona gestione delle risorse umane? Sono certo che capirete subito l'importanza dell'agio sul luogo di lavoro, perché gli effetti di questi atteggiamenti sono alquanto rilevanti. In ambito professionale, prima di proseguire, sappiate che le fonti di disagio devono essere sempre affrontate per tornare alle condizioni di agio. L'intelligenza non verbale – la capacità di leggere i segnali altrui – vi aiuterà a gestire il disagio anche se nessuno ne parlerà esplicitamente, spesso prima ancora che gli altri ne siano consapevoli. Se vi trovate in una situazione professionale stressante, ripensate a tutto ciò che avete imparato sull'intelligenza non verbale e chiedetevi: «Questo comportamento è segno di agio o disagio?» Così facendo, il più delle volte riuscirete a sistemare le cose.

Quando ero nell'FBI, passavamo una quantità di tempo enorme con gli interrogati per stabilire una relazione (agio), perché l'esperienza ci insegna che quegli individui collaborano meno in situazioni di tensione, sfiducia o animosità (disagio). Per inciso, il disagio colpisce negativamente la memoria, ed ecco perché quando siete stressati non vi ricordate dove avete messo le chiavi. Posso garantirvi che nessuno ha mai confessato nulla in mia presenza, se arrabbiato con me o nervoso. Le confessioni nella vita reale, a differenza di ciò che si vede in televisione, avvengono quando si crea un rapporto tra chi conduce l'interrogatorio e l'interrogato.

Voi e il dualismo agio/disagio

Non solo il non verbale vi aiuterà a creare agio negli altri, ma servirà anche a comunicare in modo più efficace. Avete notato che i grandi oratori e leader parlano sempre con grande tranquillità? Trasudano sicurezza e possono essere eguagliati solo in situazioni di agio. Per quanto sia stressante o difficile essere leader, che sembra non essere toccato da

nulla (e continua a mostrarsi a proprio agio), ebbene questa è la persona che dobbiamo imitare.

La «natura» dell'agio e del disagio: il sistema limbico

Il cervello ci mette costantemente in allerta sullo stato di agio o disagio, facendoci allontanare da ciò che ci minaccia e avvicinare a ciò che ci fa bene. Questo meccanismo di sopravvivenza altamente sviluppato ci aiuta a sfuggire dal pericolo e a stabilire i legami di collaborazione che hanno permesso alla nostra specie di sopravvivere.

La parte del cervello che gestisce l'istinto di sopravvivenza è nota come cervello limbico. Nel cervello, in profondità, si trova una quantità di strutture, tra cui il corpo calloso (che collega i due emisferi del cervello), l'amigdala (che reagisce in caso di dolore), l'ippocampo (che immagazzina i ricordi e le esperienze emotive), il talamo (che invia informazioni sensoriali come l'unità centrale di un sistema informatico) e l'ipotalamo (che regola l'omeostasi).

Come l'antivirus di un computer, il cervello limbico è sempre in funzione, indipendentemente da ciò che sta facendo la neocorteccia (la parte del cervello responsabile del pensiero). Potreste essere impegnati a scrivere un rapporto, ma se qualcuno entra nella stanza alle vostre spalle, avvertite subito l'intrusione e abbandonate ciò che state facendo. Potreste essere sul punto di attraversare la strada, pensando a una presentazione di lavoro o alla lista della spesa, ma vi scanserete di lato se un'automobile si dirige inaspettatamente verso di voi. Potreste essere seduti a parlare con qualcuno mentre la vostra bimba gioca sul bordo della piscina lì accanto, eppure riuscirete ad afferrarla al volo prima che cada e batta la testa. Questo è il cervello limbico, pronto a proteggere noi stessi e coloro che ci stanno a cuore.

È interessante osservare che in questi esempi noi umani abbiamo «riflessi felini», mentre per il resto del tempo, quando dobbiamo pensare

di fare qualcosa le reazioni della maggior parte degli animali batterebbero le nostre dieci a zero.

La natura limbica umana

Quando percepiamo un pericolo il sistema limbico mette in moto una delle tre reazioni neurologiche scoperte ormai da millenni. Nel mio libro *Non mi freghi!* le ho chiamate le «tre forme del non verbale»: fissità, fuga o conflittualità.

La reazione di fissità

Tutti abbiamo sentito la frase «combattere o fuggire» riferita alle minacce, ma in realtà esiste una triade di reazioni e «la fissità» è la prima e la nostra preferita. Perché? In una parola: per l'efficacia. Immaginate di essere un ominide primitivo impegnato nelle proprie occupazioni nella savana africana, quando all'improvviso vedete una tigre dai denti a sciabola in agguato nella penombra. Rimanete immobili. Il «buonsenso limbico» è proprio questo: meglio rimanere fermi e sperare che il predatore non vi noti piuttosto che muoversi e innescare la reazione di inseguimento e caccia alla preda per cui sono noti i grandi felini. Tutti i mammiferi reagiscono al movimento e l'unico modo per evitare di essere catturati è rimanere immobili. La fissità ci permette inoltre di risparmiare energie e valutare l'ambiente circostante in cerca di alternative. Non saremmo sopravvissuti né ci saremmo evoluti come specie se questa reazione non fosse stata scoperta durante il percorso evoluzionistico, per tentativi ed errori.

Nonostante i quartieri e i grattacieli in cui viviamo e lavoriamo oggi siano ben diversi dalla savana africana, le antiche abitudini limbiche

faticano a morire. La reazione di fissità è ancora la nostra prima difesa ed è presente in molti comportamenti non verbali: l'impiegata seduta con le dita intrecciate in grembo e le gambe accavallate a livello delle caviglie durante la revisione di un'operazione non particolarmente brillante; il politico che sorride aggrappato ai braccioli della poltrona quando deve rispondere a una domanda insidiosa; lo studente che guarda il professore con un'espressione da cane bastonato perché non ha studiato; il criminale immobile sulla sedia mentre viene interrogato e dichiara di non avere niente a che fare con il crimine. In tutti questi casi la reazione di fissità è evidente ed emerge dal linguaggio del corpo.

Di fronte a un eccesso di violenza, o a un rumore forte, spesso vediamo le persone immobilizzarsi improvvisamente, come scioccate. Si tratta ancora della fissità. È un modo di comportarsi così sensibile che anche quando riceviamo cattive notizie, ci irrigidiamo per un istante mentre contempliamo la tragedia.

La reazione di fuga

Se immobilizzandosi la minaccia non viene sventata, l'opzione successiva è la fuga. A tutti è capitato di vedere documentari che mostrano l'incredibile reazione di un tranquillo gregge al pascolo aggredito da un ghepardo affamato: centinaia di teste si alzano (immobili) e, un istante dopo, il gregge sta già correndo via.

Nella vita moderna non sempre possiamo abbandonare le situazioni che ci mettono a disagio, ma ciò non impedisce al sistema limbico di cercare di allontanarci dalle cose negative. Come vedremo nel capitolo seguente, le gambe e i piedi offrono significativi impulsi non verbali riguardanti il desiderio di distanza: i piedi assumono una nuova angolazione quando siamo pronti a chiudere una conversazione; i giurati spostano le gambe in direzione dell'uscita quando non gradiscono un testimone; ci giriamo sulla sedia nella sala conferenze per allontanarci da

chi pronuncia affermazioni inappropriate; e naturalmente stiamo in piedi di sbieco rispetto a qualcuno che non ci piace. È il nostro modo limbico di prendere le distanze da ciò che ci mette a disagio.

Similmente il busto si allontanerà da coloro con cui non andiamo d'accordo, o tenderemo a effettuare una leggera torsione. Interiormente siamo portati a rinnegare (allontanando il busto) chi ci irrita (ricordate la principessa Diana e il principe Carlo nell'ultimo anno di matrimonio?), arrivando addirittura a voltare loro la schiena in casi davvero limite. Oppure ci allontaniamo creando barriere (appoggiando la borsa sulle gambe, abbottonando la giacca, chiudendo la portiera dell'auto, guardando da un'altra parte), oscurandoci persino la vista chiudendo le palpebre o coprendocele con le dita. Questi sono adattamenti moderni per distanziarci dagli altri.

La reazione di conflitto

Quando ci troviamo letteralmente o metaforicamente con le spalle al muro e rimanere immobili o fuggire non è possibile, allora lottiamo. La conflittualità è l'opzione più «costosa» delle tre, perché richiede energie, implica un rischio fisico e contrappone la nostra forza direttamente a quella del predatore, che potrebbe non essere sempre vantaggioso.

Nella moderna società «civilizzata», la reazione di conflitto si concretizza spesso nell'aggressione passiva (dicendo che faremo una certa cosa senza poi portarla a termine), nelle discussioni e nei litigi, nel lanciare oggetti contro il muro, nel pestare i piedi, nell'entrare in casa di qualcuno con l'auto e nel mettere petardi dentro le caselle della posta, solo per fare qualche esempio.

A causa delle leggi contro la violenza verso gli altri, molti di noi hanno relegato l'aggressione nella propria interiorità (prendendoci a pugni in testa, lanciando oggetti a terra, mordendoci le labbra così forte da farle sanguinare) oppure con altri mezzi (inviando lettere minatorie, lasciando

scorrazzare il cane nel cortile del vicino) o mediante atteggiamenti fisici. Immaginate due uomini litigare impettiti: il capo che vuole sopraffarvi e si china su di voi con le mani appoggiate saldamente alla scrivania; il passeggero furibondo che viola lo spazio dell'addetta al *check-in* allungandosi sopra il bancone; il manager di una squadra di baseball il cui mento in fuori rende noto a tutti cosa pensa dell'ultima azione. Litigare, insultarsi, fare sfuriate: sono questi i conflitti moderni per non arrivare ai combattimenti veri e propri. Eppure le scazzottate, per intenderci, avvengono ancora.

Il non verbale può essere utile anche in questo caso, per capire quando sta per scoppiare il conflitto. Serrare le mascelle, chiudere la mano a pugno, gonfiare il petto, togliersi i vestiti (soprattutto occhiali, cappelli o cappotti) e allargare le narici (iperossigenazione) sono spesso comportamenti precursori di un conflitto. Pur non combattendo così spesso come accadeva per esempio, nel Medioevo, ci siamo adattati a modi diversi di lottare, più moderni, anche se questa rimane pur sempre una reazione limbica.

L'importanza dell'affetto

Le reazioni di agio/disagio esistenti per natura sono plasmate dall'educazione e dalle cure ricevute. Fin dalla nascita le interazioni con gli altri innescano le trasformazioni chimiche ed elettriche del cervello, che a sua volta agisce sulle emozioni e sui comportamenti e contribuisce a modellare la nostra persona.

Vediamo le prime espressioni del dualismo agio/disagio nell'interazione tra madre e figlio: il neonato esprime disagio (per esempio, piangendo perché ha fame o vuole essere cambiato) e la madre riporta teneramente il piccolo a proprio agio. Impariamo così le prime lezioni emotive. Esprimendo disagio, il neonato guadagna attenzioni mediante la reazione confortante della madre. La madre impara a essere

attenta ai comportamenti non verbali del bambino, e se si trova di fronte a segnali di disagio, il piccolo viene subito soccorso. Il neonato impara a fidarsi della dimostrazione di affetto materna.

A livello fisiologico, gli atteggiamenti affettuosi rilasciano una serie di sostanze chimiche tra cui l'ossitocina, che contribuisce alla creazione di legami sociali e interpersonali. Infatti l'attività di sopravvivenza principale del neonato – succhiare – stimola il rilascio di ossitocina sia nella madre sia nel figlio. Alla base della nostra vita ci riconosciamo quindi chimicamente pronti a cercare e offrire conforto. Quando cresciamo, l'ossitocina diventa ancora più importante per costruire legami affettivi e professionali. Alcune ricerche dimostrano che se abbiamo relazioni professionali sane, mosse da rispetto reciproco e da un discreto tasso di umanità, tendiamo a fidarci maggiormente e siamo più inclini a rinunciare alle ricchezze.

«Io vedo te, tu vedi me»

Il *mirroring* – rispecchiare movimenti e posizioni altrui – è un modo per offrire grande conforto interpersonale. Ancora una volta possiamo vederlo tra genitori e figli. I ricercatori hanno preso in prestito dal cinema una splendida espressione di armonia: il rallentatore. Guardandolo in questo modo, il *mirroring* (noto anche come isoprassi, *echoing* posturale o sincronia) sembra una danza: il bimbo sorride, la madre sorride; il bimbo fa qualche verso, la madre lo imita, il piccolo inclina la testa, e così fa la madre. Ecco l'inizio della comunicazione empatica, una cosa utile sia nei legami affettivi sia in quelli professionali.

Così come abbiamo una preferenza per l'agio, ci piace anche la sincronia. Infatti quando un neonato piange in una nursery, anche gli altri si mettono a piangere in sincronia. Quando un amico riceve una cattiva notizia e si deprime, noi facciamo lo stesso, dimostrando empatia mediante un comportamento identico. Ecco perché a un funerale

sembrano tutti avere la stessa espressione facciale, ed ecco perché sembriamo tutti sorridere allo stesso modo quando la nostra squadra segna. La sincronia rafforza e crea armonia sociale.

La sincronia può crearsi con chi conosciamo bene così come con gli estranei. Per esempio, mentre scrivevo questo capitolo, mi chiesero di partecipare a una trasmissione televisiva mattutina. Una volta là, avviai una conversazione con un altro ospite, una bravissima persona. Andavamo molto d'accordo. Con questo capitolo in mente e, devo ammetterlo, solo per vedere cosa sarebbe successo, decisi di modificare il nostro modello di agio cambiando la mia posizione sulla sedia. Eravamo seduti l'uno di fronte all'altro con le gambe leggermente divaricate e le mani in grembo. All'improvviso entrò qualcuno, e io mi girai e sollevai la gamba sinistra appoggiandola al ginocchio, costruendo così una barriera, con il piede puntato verso la porta. L'uomo si raddrizzò all'improvviso sulla sedia e cambiò posizione per rispecchiare la mia. La conversazione riprese senza esitazione, ma solo dopo quell'aggiustamento di posizione.

Il mio compagno non era cosciente di avere rispecchiato il mio atteggiamento. Adesso sapete perché: il sistema limbico agisce in parallelo. Le nostre preferenze innate, capaci di creare agio o disagio, vengono dal cablaggio del cervello, dalle esperienze di vita e dalla nostra cultura. Un istante dopo l'altro ci muoviamo in questo spettro di reazioni dall'agio al disagio e viceversa, e il sistema limbico colloca ogni esperienza in un punto definito di tale spettro, dando luogo alle reazioni e tentando sempre di riportarci a una situazione di comfort.

L'INTRUSO

I Servizi segreti sanno che se in una folla individuano un elemento non in sincronia con gli altri, costui potrebbe essere sul punto di escogitare qualcosa di diverso dal gruppo, magari un atto criminale. Dopo il tentativo di John W. Hinckley di assassinare Ronald Reagan, alcuni testimoni dissero agli investigatori che l'aspetto e il comportamento di Hinckley erano strani. Non era in sincronia con nessuno, perché tutti gli altri erano felici di vedere il presidente da vicino. La stessa

cosa accadde quando Arthur Bremer tentò di uccidere il governatore George C. Wallace; anche Bremer era «strano» in mezzo alla folla, come poi testimoniarono alcuni scatti fotografici.

La cultura

È il caso di sottolineare che anche le preferenze culturali influiscono sulle reazioni limbiche, senza tuttavia sopraffarle, ed ecco perché hanno carattere universale. Anch'esse cominciano dall'infanzia e sono così pervasive e sottili che esistono interi libri dedicati alla consapevolezza dell'incrocio tra culture.

Per esempio, il luogo in cui cresciamo determinerà la distanza che terremo dagli altri, il senso verso cui ci rivolgeremo in ascensore (nel Nord America ci si rivolge verso le porte e si fissano i numeri dei piani; nel Sud America le persone tendono a guardarsi), la frequenza e il punto in cui toccheremo gli altri in pubblico e per quanto tempo riusciremo a guardare negli occhi una persona. Lo spazio personale è fortemente influenzato dalla cultura: i sudamericani si sentono a disagio se qualcuno si avvicina oltre i venti centimetri, nell'America del Nord la zona di disagio comincia a sessanta centimetri. La sensibilità per lo spazio personale altrui influenza il modo in cui ognuno di noi viene considerato dagli altri, ma ne parleremo più avanti. Anche l'affetto e la socializzazione influenzano i nostri livelli di agio in molte interazioni. Quando si tratta di spazio fisico, la cultura determina la distanza, ma è il sistema limbico a definire se siamo o non siamo a nostro agio.

In conclusione, quando siete insieme agli altri, il metro di valutazione deve essere il seguente: in caso di agio, vedrete isoprassi o *mirroring*, accompagnati da altri segnali positivi. In caso di disagio, lo capirete in modo altrettanto chiaro. E se il disagio si aggraverà, si manifesterà una delle tre forme del non verbale (fissità, fuga, conflittualità o, in altre parole, rigidità, distanza, asprezza). In ambito professionale l'agio è un

concetto chiave, come vedremo nel prossimo capitolo. Quando si è a proprio agio, la comunicazione è più efficace, si diventa più persuasivi e le transazioni avvengono in modo più fluido.

Forse altri parlano di tipi di personalità, stili di pensiero e intelligenza emotiva. Tutti questi elementi hanno un proprio ruolo, certo, ma nella mia pluridecennale esperienza in situazioni di vita e di morte, di spionaggio e controspionaggio, il dualismo agio/disagio espresso in modo non verbale è immediatamente individuabile e incredibilmente affidabile nello svelare ciò che proviamo, pensiamo o sentiamo. È uno strumento indispensabile per i rapporti interpersonali di ogni giorno, ed è gratis.

3

Il linguaggio del corpo

Consideriamo ogni parte del corpo e vediamo come comunica dal punto di vista non verbale. In questa sezione imparerete il vocabolario base del non verbale e, quando avrete appreso i fondamenti, capirete del tutto un linguaggio finora solo vagamente comprensibile. Camminando per la strada, partecipando a una riunione, parlando con il capo, facendo la fila in un negozio, guardando una conferenza stampa alla televisione o un talk show, un nuovo mondo vi si aprirà davanti agli occhi. Movimenti apparentemente casuali da parte di colleghi, vicini e persino dei nostri leader di governo si collocheranno all'interno di un flusso di informazioni ricco e fluido.

Parlare del non verbale: il vocabolario di base

Ecco i termini principali usati dagli esperti parlando di linguaggio non verbale. Se volete una fonte da cui apprendere il vocabolario non verbale

completo, fate riferimento al mio libro precedente *Non mi freghi!*

Comportamenti base

Quando interrogavo sospetti criminali per l'FBI, l'ultima cosa che volevo era intimidirli o metterli sulla difensiva. Anzi: la mia intenzione era metterli a proprio agio, assicurarmi che avessero qualcosa da bere e vederli tranquilli. Mentre loro si sistemavano, io li osservavo, dalla postura che assumevano per rivolgersi a me alla frequenza con cui sbattevano le palpebre mentre eravamo seduti insieme. A che scopo? Per capire il modo in cui un individuo mostra disagio bisogna prima osservare come si comporta quando è a proprio agio. Una volta stabilito il comportamento base di una persona quando è tranquilla, basterà osservare le varianti come segnali di disagio. Per esempio, si dice spesso che le braccia incrociate siano segno di difesa. Non è così se una persona è solita mantenere questa posizione. Ho un amico che durante una conversazione incrocia spesso le braccia senza pensarci. È quando cambia bruscamente posizione che rilevo un eventuale disagio.

Il contesto

Tutti i segnali non verbali devono essere inseriti in un contesto. Espressioni di stress in un individuo che ha la figlia malata o è in crisi sul lavoro sono usuali. Il timore di perdere un figlio e di essere licenziato costituiscono un contesto in grado di giustificare segnali non verbali di ansia o disagio. Il contesto deve essere considerato anche in situazioni meno estreme: osservate lo stress sul volto dei passeggeri in un aeroporto, viaggiare in aereo è stressante, con il pericolo di voli cancellati, e così via. Anche essere interrogato da un agente di polizia può essere fonte di

stress, solo il fatto che l'altro indossi un'uniforme e porti un distintivo può causare stress, quindi dobbiamo considerare il fattore umano come parte del contesto. La famiglia ci mette a nostro agio, gli estranei no. Si vede questa dinamica in ufficio: ci si sente a proprio agio con i colleghi e, in teoria, con il capo, in quanto «di famiglia». Ma quando il dirigente esterno della società viene in visita, tutti si aggirano attorno a questo estraneo di alto grado tesi come corde di violino.

L'enfasi

L'enfasi è la punteggiatura del non verbale: è il modo in cui il nostro corpo traccia punti esclamativi. Quando indichiamo ripetutamente qualcuno in preda alla rabbia o alziamo le braccia trionfanti dopo un successo, tracciamo un punto esclamativo con gesti fisici non verbali. L'enfasi aggiunge emozione ai messaggi, rendendoli memorabili.

In ambito professionale con l'enfasi sottolineiamo ciò che è importante. Senza enfatizzare, le conversazioni diventano spesso semplici chiacchiere. Quando non riusciamo a ricordarci qualcosa che ci è stato detto, è perché il messaggio è stato pronunciato senza enfasi. I messaggi accompagnati da emozioni tendono a durare di più. Per questo il non verbale ha un valore enorme. L'enfasi può entusiasmarci, ed è quello che fanno gli allenatori per incitare gli atleti a produrre un'ottima performance.

Comportamenti antigravitazionali

«Sentirsi sollevati» è un'espressione di positività con corrispondenze letterali nel non verbale. Quando le persone stanno bene, sono letteralmente «su di morale»: i gesti non verbali in questi casi sono

generalmente rivolti verso l'alto e sfidano la gravità. Sopracciglia alzate, mento verso l'alto, pollici e persino alluci in su. Mi capita spesso di notare questi comportamenti durante le pause delle mie conferenze quando la gente controlla i messaggi sui telefoni: se sono buone notizie, alzano gli alluci. Nel contesto di una riunione di lavoro anche le dita intrecciate con i pollici all'insù indicano un atteggiamento positivo.

La percezione aptica

L'aptica è lo studio di come tocchiamo le cose e di come le sentiamo. Mediante l'analisi dell'aptica, gli ingegneri capiscono come progettare nuovi schermi dei cellulari o tastiere del computer sempre più sensibili al tatto. La percezione aptica riguarda anche il modo in cui ci tocchiamo gli uni gli altri. Il tocco gentile di una madre sul viso del figlio è una forma aptica. Di recente ho visto una bambina tenere fra le mani il mento del padre: bellissimo gesto d'affetto.

Il modo in cui ci tocchiamo a vicenda è sempre significativo, anche in ambito professionale, come scopriremo parlando dei saluti nel capitolo 7. Le ricerche dimostrano che sul lavoro la fiducia e l'empatia si creano per lo più mediante il contatto. Più contatto c'è, più empatica diventa la comunicazione. I camerieri che al ristorante sfiorano il braccio del cliente ricevono più mance.

Suggerimenti sulle intenzioni

Spesso il corpo rivela le nostre intenzioni ben prima di dichiararle a voce alta. Tali suggerimenti sono potenti indicatori che, laddove è possibile, dovrebbero essere considerati. Se state parlando con il vostro capo e lui ruota leggermente il busto nella direzione opposta alla vostra, o se ha un

piede puntato verso l'uscita, sta inviando un messaggio molto chiaro sul suo desiderio di interrompere la discussione. Non prendetela sul personale, inconsciamente sta solo dicendo: «Devo andare.» Qualunque sia il motivo, quando una persona mostra questi indizi, significa che ha bisogno di spazio e tempo per sé. Apprezzerà il gesto di lasciarla libera.

La chinesi

La chinesi è lo studio dei movimenti del corpo, in particolare delle estremità. Alcuni confondono la chinesi con il non verbale, tuttavia quest'ultimo ambito è ben più ampio, visto che comprende, fra le altre cose, espressione facciale, tono della voce, movimenti oculari, modo di toccarsi, abbigliamento e abitudini personali. Il termine «chinesi» era diffuso negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso e sono stati scritti parecchi libri sull'argomento (per esempio, *Principles of Kinesic Interview and Interrogation* di Stan B. Walters). Attualmente, invece, è poco usato, se non tra i ricercatori.

I microgesti

I microgesti o le microespressioni (termini coniati dallo psicologo e ricercatore statunitense Paul Ekman), vanno ad aggiungersi ai non verbali rivelatori. Sono così rapidi e brevi da sfidare il controllo conscio, rivelandosi quindi veri e attendibili. Spesso associati a sensazioni negative o di disagio, ci danno un'idea chiara delle emozioni altrui. Esistono molti microgesti, ma in ambito professionale il più frequente è quello di strizzare gli occhi o tendere le palpebre inferiori. Per quanto sia impercettibile è un chiaro indicatore di disagio. Ho visto spesso questo

microgesto negli avvocati impegnati a rivedere un contratto, nel momento in cui leggono un paragrafo obiettabile.

Atteggiamenti calmanti

Gli atteggiamenti calmanti sono azioni che ci confortano e tentano di ricreare una situazione di agio a partire da uno stato di disagio. Qualunque comportamento che includa il toccarsi, l'accarezzarsi o il cullarsi ha lo scopo di calmare, come quando qualcuno giocherella con la fede al dito o con la collana mentre aspetta una diagnosi medica. Riusciamo a tranquillizzarci toccandoci o coprendoci un punto vulnerabile o esposto (sfregandoci il collo, prendendoci il mento tra le mani, giocherellando con un orecchino o con il lobo dell'orecchio). Ci tranquillizziamo in moltissimi modi più volte al giorno. Ci sfreghiamo la fronte quando riflettiamo su un problema; ci sistemiamo la cravatta o ci lisciamo i capelli prima di incontrare il nuovo capo; incrociamo le braccia attorno al corpo con atteggiamento protettivo mentre ci apprestiamo a spettegolare delle improvvise dimissioni di un collega. Assumiamo atteggiamenti calmanti quando siamo insicuri o nervosi, e soprattutto quando abbiamo paura di qualcosa.

Spesso nella letteratura di settore i comportamenti calmanti vengono definiti «adattatori». Noi useremo in questo libro il termine «calmanti» perché sono convinto che alla gente piaccia di più e descriva con maggiore precisione ciò che accade sul serio: i comportamenti calmanti sono lo strumento con cui il cervello dice al corpo: «Per favore, tranquillizzami, coccolami.»

Vedrete atteggiamenti calmanti quando qualcuno è stressato, insicuro, spaventato, bisognoso di tranquillità, di concentrazione o semplicemente stanco. Riconoscendoli, possiamo assistere gli altri, e anche noi stessi, e scacciare le emozioni negative.

La prossemica

La prossemica è lo studio delle distanze interpersonali e di come utilizziamo lo spazio. È una questione influenzata dalla gerarchia (sociale ed economica), dalla cultura, dalle circostanze e dal livello personale di agio. Quando sentiamo violato il nostro «spazio», ci sentiamo stimolati dal punto di vista limbico. Pensate a quella volta in cui vi siete trovati con qualcuno troppo vicino a voi al bancomat, in fila in un negozio o in ascensore. Scommetto che nel migliore dei casi vi siete sentiti a disagio o che addirittura avete perso la concentrazione. Se siete seduti attorno a un tavolo con altre persone o se dovete salutare qualcuno appartenente a una cultura diversa dalla vostra, attenersi alla prossemica è un modo importante, anche se spesso trascurato, per influenzare gli altri, stabilendo una relazione, convogliando autorevolezza o riconoscendo uno stato sociale.

La sincronia

Come già detto nel capitolo 2, la sincronia è il modo più naturale di esprimere fisicamente l'armonia. In ambito lavorativo si usa dire «procedere allo stesso passo» o «essere in sincronia». In una relazione affettiva ci capita di camminare lentamente nel parco con il nostro innamorato. La sincronia fisica esprime unione della mente e del cuore, arricchisce la vita e comunica agli altri che siamo con loro.

Gli esempi di sincronia abbondano ed è interessante vedere quanto sia apprezzata. Nello sport ci meravigliamo di fronte ai tuffi o al nuoto sincronizzato. Il mondo è rimasto sconcertato dai più di duemila percussionisti che suonavano all'unisono in occasione della cerimonia di apertura delle Olimpiadi di Pechino nel 2008. Considerate l'effetto della banda che marcia al passo o la bellezza del cambio della guardia alla

tomba del milite ignoto all'Arlington National Cemetery o a Buckingham Palace. Inoltre è per questo che si indossano le uniformi: la sincronia visiva ci unisce e ci accomuna. Si nota sincronia anche ai matrimoni, dove le damigelle della sposa indossano lo stesso abito, dimostrando unità. La sincronia nell'aspetto (abbigliamento professionale) o nel comportamento (camminare allo stesso passo del capo) crea armonia.

Quando non siamo sincronizzati, si originano disaccordo e dissonanza; a livello inconscio questo elemento determina il nostro sentire e destabilizza la comunicazione efficace e l'armonia interpersonale, sia sul lavoro sia con gli amici.

Le manifestazioni territoriali

Mediante le manifestazioni territoriali, comunichiamo il nostro bisogno di spazio e il modo in cui ci vediamo dal punto di vista sociale e persino emotivo. In ogni cultura l'individuo di classe più alta possiede più spazio, proprietà maggiori e più territorio. Quando Cristoforo Colombo si recò dalla regina Isabella per chiederle di finanziare il viaggio verso le Americhe, non riuscì ad avvicinarsi a più di qualche metro dal trono della regina. Quando i conquistadores giunsero nell'attuale Messico, trovarono necessità territoriali identiche: la distanza fisica era richiesta anche dai regnanti del Nuovo Mondo.

Nel mondo odierno le manifestazioni territoriali sono ovunque, dal palchetto reale a Wimbledon al numero di auto del corteo presidenziale al passeggero che in metropolitana nell'ora di punta occupa due sedili allargando braccia e gambe. In ambito professionale possono concretizzarsi in un ufficio angolare, in una scrivania grande o in un braccio allungato su due sedie. Più siamo importanti (realmente o presumibilmente) e di più spazio abbiamo bisogno (o pretendiamo di averne).

Il non verbale del corpo

Forse vi sorprenderà sapere che il viso è talvolta l'ultimo punto da osservare quando si cerca di capire cosa pensa o prova qualcun altro. Siamo abituati fin da piccoli a controllare le espressioni facciali per ottenere affetto, protezione e riconoscimento. Ciò non significa che il viso non mostri le emozioni, tuttavia è l'intero corpo che invia messaggi che potrebbero contraddire ciò che vediamo sul volto di qualcuno. Chi è padrone dell'intelligenza non verbale lo capisce e presta attenzione ai messaggi non verbali espressi da tutte le parti del corpo, come vedremo in questa sezione. Spiegherò inoltre le informazioni non verbali recepibili osservando il modo in cui le persone manipolano capi d'abbigliamento o accessori.

Gambe e piedi

Quando si parla di sentimenti e intenzioni, i piedi sono molto onesti, quindi ne parleremo per primi. Fin dalla preistoria i piedi e le gambe ci hanno garantito la sopravvivenza, aiutandoci a cacciare i predatori o a combatterli a calci. Senza di loro la nostra specie non sarebbe mai riuscita a cacciare, coltivare, migrare, accoppiarsi o ballare. Ci comunicano quando una persona è sicura di sé, quando ha voglia di flirtare, quando è felice, nervosa, timorosa, intimidita o quando vuole andarsene... e persino la direzione verso cui vorrebbe fuggire.

Gambe e piedi in attività

L’abbiamo visto tutti, una volta o l’altra: a scuola, durante una riunione o a un appuntamento. Magari il busto di qualcuno è fermo, ma le gambe continuano a muoversi, così come le dita dei piedi. Cosa significa? Succede quando l’atmosfera è critica. Un piede o una gamba che iniziano a tremare in qualcuno che prima era seduto fermo significano disagio. Potrebbe essere impazienza o necessità di muoversi. Considerate l’idea di concludere la discussione o suggerite una pausa per sgranchirsi. Persino gli spettatori di baseball hanno diritto a una stiracchiata al settimo inning.

Il movimento che parte durante una conversazione può segnalare disagio per l’argomento, soprattutto se si nota anche un irrigidimento dei muscoli della mascella. Pensateci e vedete di capire cos’ha provocato il cambiamento.

Il movimento delle gambe può manifestarsi anche come reazione a una bella notizia: io li chiamo «piedi allegri». Nel mio lavoro in presenza di giocatori di poker professionisti, ho visto molti esempi di «piedi allegri» sotto il tavolo durante una mano vincente, anche se il volto rimaneva impassibile. Quando siamo felici, sembra che non riusciamo a resistere all’impulso di ballare o saltellare, come ho visto fare di recente a Serena Williams dopo aver vinto un torneo di tennis. Saltava di gioia.

Alcuni lo fanno per natura e questi movimenti sono la base di partenza. In tali individui il disagio si manifesta con cambiamenti nella frequenza del movimento o con un’improvvisa interruzione (fissità) o intensificazione (conflittualità).

Se il movimento diventa un calcio – il piede va su e giù piuttosto forte – indica una reazione molto negativa a qualunque cosa stia accadendo, al punto di voler scalciare via tutto quanto. Notate anche che flettere ripetutamente il piede di lato all’altezza della caviglia indica un alto tasso di stress, irritabilità o impazienza.

I movimenti ripetitivi sono spesso confortanti o calmanti, ma se ossessivi possono trasformarsi in tic nervosi o diventare patologici. Lavarsi le mani ripetutamente è un comportamento psicologicamente confortante, ma quando diventa compulsivo, è una vera e propria malattia.

Puntare il piede

Se un collega in piedi cambia posizione in modo che uno o entrambi i piedi puntino nella direzione opposta a voi (figura 1), è un indicatore del fatto che vorrebbe andarsene. Forse la discussione lo mette a disagio oppure è in ritardo per una riunione. Rimedio: concludere con cautela la conversazione. Ho notato che quando i dipendenti si rivolgono al capo, ma i piedi sono rivolti in un'altra direzione (ruotando leggermente le anche) significa che c'è qualche problema. O devono andarsene o non vorrebbero essere mai passati di lì.

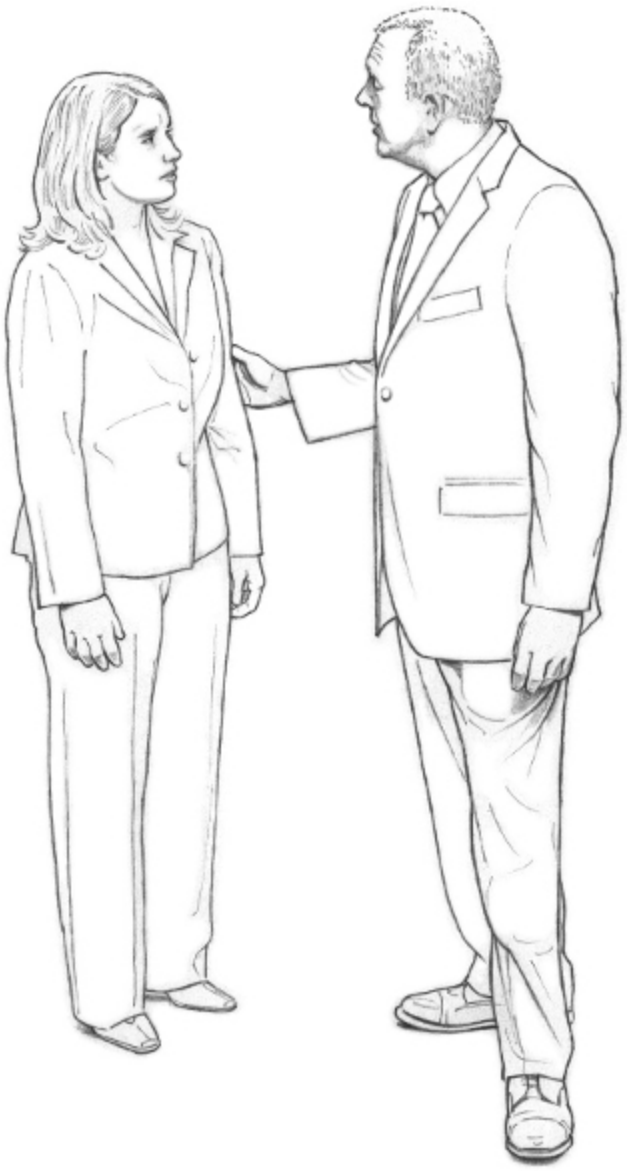

Figura 1. Quando è ora di andare, un piede cambia orientamento e si dirige verso l'uscita. Fateci caso quando parlate con qualcuno, è un chiaro segnale del fatto che vorrebbe dirvi: «Adesso devo proprio andare.»

Piedi antigravitazionali

Come abbiamo già detto, i comportamenti antigravitazionali sono forti segnali di felicità e gioia. Osservate il vostro capo dopo una telefonata importante: se ha chiuso l'affare, lo vedrete uscire dall'ufficio con passo più elastico. Le persone al telefono puntano spesso le dita di un piede verso l'alto quando sono soddisfatti per la conversazione o particolarmente di buonumore.

I libri sulla comunicazione non verbale parlano di rado dei piedi, eppure veicolano tantissime informazioni su ciò che accade nel cervello. Quando ero a New York, un ex compagno di classe mi chiese di guardare un video di alcuni uomini vittime di *mobbing*. Un elemento sbalorditivo era un microsaltello nella camminata quando venivano pagati. Dopo un po' riuscivamo a capire chi aveva avuto una buona giornata solo dal modo in cui camminava.

La posizione dello starter

La «posizione dello starter» (figura 2) è una postura antigravitazionale in cui una persona seduta sposta un piede in avanti, l'altro indietro e scarica il peso solo sulla parte anteriore dei piedi. Assumiamo questa posizione quando siamo molto interessati a ciò che ci troviamo di fronte («Dimmi qualcosa di più, mi piace quel che stai dicendo!»). D'altro canto è spesso anche il segnale che siamo pronti per andarcene. Se state parlando con qualcuno più vecchio di voi, quando assume la posizione dello starter chiedetevi se avete detto tutto e se è possibile concludere l'incontro, perché probabilmente deve andare.

Figura 2. Aggrapparsi alle ginocchia con le mani e disporre i piedi nella posizione dello starter indica che si è pronti per andare via.

Gambe larghe

Allargare le gambe è una manifestazione territoriale che può significare «Qui il capo sono io» o «Non temete, ci penso io.» Il sistema limbico reagisce in questo modo quando dobbiamo sembrare più imponenti. Spesso si nota questo atteggiamento nei manager; io l'ho riscontrato negli agenti di polizia che tendono ad allargare le gambe come segno di autorità e dominio. Stare seduti o in piedi con le gambe larghe è una forte manifestazione di sicurezza che veicola autorità, dominio o minaccia, a seconda del contesto. Per sciogliere una situazione di tensione, osservate se la persona allarga le gambe. Un modo rapido per diminuire la tensione è chiudere le gambe, riducendo l'ingombro nello spazio.

Gambe incrociate e accavallate

Stare in piedi con le gambe incrociate significa agio e relax. Non si può fuggire né combattere in quella posizione, quindi il sistema limbico non la permetterebbe mai in situazioni di difficoltà. Incrociano le gambe i colleghi che cercano idee o due amici in piedi impegnati a parlare con le gambe incrociate a livello delle caviglie. Si può aumentare l'agio rispecchiando l'atteggiamento dell'altro.

Se siete seduti fianco a fianco, la direzione della gamba accavallata dell'altro può essere significativa. Se andate d'accordo, la gamba che l'altro tiene più in alto punterà verso di voi. Se la conversazione sta prendendo una piega negativa, l'altro accavallerà le gambe (più volte) costruendo una barriera (figure 3 e 4). Se non ve ne siete mai accorti, osservate le persone che vanno d'accordo e notate come muovono le gambe per favorire la comunicazione.

Figura 3. Osservate le gambe accavallate per capire se si tratta di una barriera, soprattutto subito dopo aver parlato di qualcosa di negativo.

Figura 4. Abbassare il ginocchio per rimuovere le barriere tra due persone è segno di apertura e agio.

Bloccare i piedi

Bloccare i piedi incrociando le caviglie o ancorandole alle gambe della sedia sono comportamenti di fissità che indicano preoccupazione o ansia. Quando il blocco avviene durante una conversazione, può essere che sia successo qualcosa di negativo. Molte donne sono state educate a sedersi con le caviglie incrociate, ma mantenere la posizione a lungo può indicare una forte circospezione. Questo atteggiamento è ancora più significativo quando qualcuno blocca le caviglie in risposta a una domanda.

Sfregarsi le gambe

Sfregarsi le gambe o le cosce con le mani (figura 5) è un comportamento calmante che avviene in molti contesti: l'ospite di una festa potrebbe farlo mentre si guarda attorno cercando qualcuno con cui parlare. Un dipendente che riceve un appunto per scarsi risultati potrebbe sfregarsi le gambe per calmare l'ansia. Un manager che cerca di risolvere un problema finanziario potrebbe farlo per rimanere concentrato. Chi è sotto stress o si trova di fronte a una notizia scioccante si sfregherà le gambe più volte, senza nemmeno rendersi conto della frequenza e dell'intensità con cui lo farà.

Figura 5. Sfregarsi le gambe (con i palmi sulle cosce) serve a tranquillizzarsi quando si è ansiosi o stressati.

Il busto

Immaginate di essere sul punto di attraversare la strada quando un'auto passa con il rosso e vi sfreccia contro. Vi immobilizzate. Non c'è tempo per scappare. Aspettate il colpo.

Leggendo queste righe, cosa vi «suggerisce» di fare il vostro corpo? Magari sentite il busto curvarsi all'indietro o ruotare per presentare la schiena in un tentativo di proteggere il lato più vulnerabile, quello anteriore. Ecco il sistema limbico in azione.

Il busto è letteralmente costituito dal «ventre morbido», una zona altamente vulnerabile che contiene gli organi vitali, tra cui il cuore, i polmoni, lo stomaco e i genitali. Tutti gli animali proteggono questa zona: se pizzicate la pancia di un gatto, fingendo l'attacco di un predatore, l'animale si raggomitolerà tirando fuori gli artigli nel tentativo di proteggersi e cercando al tempo stesso di scoraggiare il nemico.

Rispetto agli altri mammiferi, l'uomo è più esposto perché cammina in posizione eretta, quindi i movimenti del busto e del ventre (frontale) sono fortemente governati dal sistema limbico e alquanto indicativi del livello di agio di ognuno.

Rifiuto e fronteggiamento ventrale

Quando viaggio non mi stanco mai di osservare le persone salutare i propri cari: si allungano in avanti a braccia aperte, con il busto completamente esposto, prima di unirsi in un caloroso abbraccio. È un esempio perfetto di quel che chiamo «fronteggiamento ventrale»: siamo fiduciosi rispetto a ciò che sta accadendo, rivolgiamo il busto verso la fonte delle sensazioni positive, letteralmente aprendoci in una manifestazione di vulnerabilità e fiducia. Il fronteggiamento ventrale è un modo semplice ma efficace per mostrare rispetto: se avete mai provato a conversare con qualcuno che non si rivolge verso di voi, sapete quanto è fastidioso. Ecco perché tutti abbiamo sentito dire almeno una volta: «Guardami quando ti parlo!»

Arriviamo così al «rifiuto ventrale»: l'atto di distoglierci da qualcosa che ci mette a disagio. Potrebbe essere un gesto sottile – ruotando sempre più, ma molto piano, via via che un incontro si fa sempre meno piacevole – per dimostrare come il sistema limbico è in grado di proteggere il busto. Ho coniato questi termini per dimostrare quanto l'orientamento del ventre sia importante nelle relazioni.

Le sedie girevoli di sale riunioni e uffici ci permettono di fare rapidi cambiamenti nell'esposizione del ventre, reagendo agli stimoli degli altri. Guardate il video di una riunione velocizzato e vedrete che questo aspetto della comunicazione offre chiare indicazioni di come ci sentiamo. Se volete dimostrare interesse per ciò che dice il capo durante una riunione, non vi limitate a voltare la testa verso di lui, ma ruotate anche il busto e vi inclinate leggermente in avanti.

Busto in avanti, barriere e inchini

È incredibile vedere come ci protendiamo verso ciò che ci interessa e come indietreggiamo da ciò che non ci piace. Provate a osservare durante una festa, una riunione di famiglia o di lavoro questa isoprassi, originata dalle prime esperienze neonatali con un genitore reattivo: vale a dire come gravitiamo verso uno stimolo o ce ne allontaniamo.

Il busto come barriera è indicatore del livello di agio altrui. Può concretizzarsi in una cosa ovvia come incrociare le braccia sul petto (più è stretta la presa delle dita sul braccio, maggiore è il disagio) o minima come un uomo che si sistema la cravatta in modo che il braccio gli faccia da scudo davanti al petto. Anche abbottonarsi la giacca può essere una barriera oppure un segno di rispetto per una persona o una situazione, in questo caso è fondamentale il contesto. Gli uomini a volte si sistemano i polsini della camicia o giocano con l'orologio come forma di protezione per ridurre la tensione. L'ultima tendenza è guardare il cellulare: sembriamo occupati ma in realtà è un atteggiamento-barriera.

Nelle culture asiatiche l'inchino è una diffusa forma di rispetto. Nonostante gli occidentali si sentano in genere a disagio nell'inchinarsi, è un antico segno di rispetto anche nella società occidentale (alla corte del re, per esempio). Nella nostra economia sempre più internazionale, trarrete vantaggio dal fatto di prendere l'abitudine di inchinarvi con il busto leggermente in avanti quando avrete a che fare con un asiatico. Di recente, a pranzo in un ristorante di New York, ho visto una donna entrare e salutare l'amica, una donna asiatica già seduta al tavolo, con una bella stretta di mano e un inchino naturale del busto e della testa, un gesto rapido e sincero che ha suscitato nell'altra una buona impressione, visto che si è immediatamente voltata verso di lei, sorridendo e parlando, e poi si sono risedute entrambe. Conoscere la cultura degli altri è un potente segno di rispetto.

Alzare le spalle ed espandersi

Se chiedete a un responsabile di un'azienda di trasporti di spiegarvi perché la merce non è arrivata in tempo e lui alza le spalle dicendo «Non so» con scarso interesse, probabilmente scoprirete che sa ben più di quanto dia a vedere. In una vera alzata di spalle entrambe le spalle si alzano velocemente in un gesto antigravitazionale che indica sicurezza nella risposta data (figure 6 e 7).

Figura 6. Un'alzata di spalle parziale indica mancanza di coinvolgimento o insicurezza.

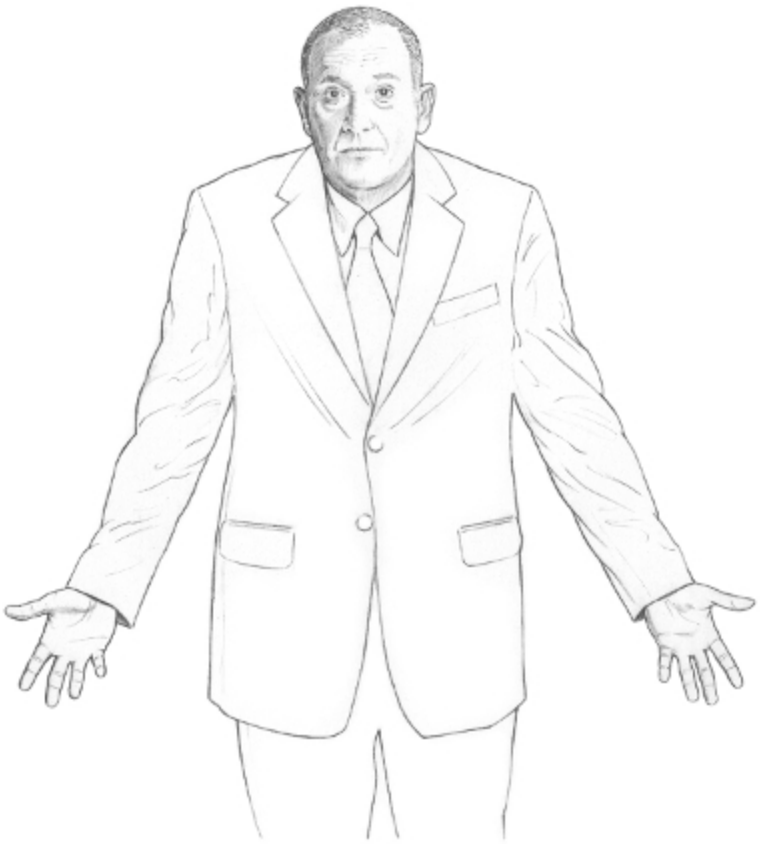

Figura 7. Un'alzata di spalle completa serve a comunicare che non si sa qualcosa. Attenti che entrambe le spalle siano alzate. Quando se ne alza solo una, il messaggio è dubbio.

Espandersi con il busto e le braccia, soprattutto quando si allargano anche le gambe (figure 8 e 9), è un gesto da analizzare nel contesto. In genere indica agio e non c'è niente di sbagliato nell'espandersi durante una conversazione rilassata con gli amici, ma è anche una forte manifestazione territoriale da usare con cautela in ambito professionale. Generalmente parlando, solo chi detiene una certa autorità può assumere tale posizione al lavoro, poiché le convenzioni sociali prevedono che il territorio debba essere ceduto a chi ha un grado più alto. A ogni modo, e soprattutto se siete un nuovo assunto, non solo tenete al suo posto la

lingua, ma anche i gomiti, le braccia, le gambe, oltre che il busto rispettosamente eretto e aperto nella direzione giusta: quella del capo.

Figura 8. Espandersi occupando più spazio è una manifestazione territoriale accettabile nel nostro spazio personale ma non in quello pubblico (come nell'ufficio del capo o durante un colloquio di lavoro).

Figura 9. Le braccia allargate sulle sedie o persino su altre persone indicano sicurezza e fiducia.

Braccia, mani e dita

La prossima volta che passate vicino a un cantiere, guardate la scavatrice e il bulldozer e notate la quantità di cingoli, cavi, tiranti e leve necessari per ricreare, in grande, i movimenti che noi facciamo con noncuranza ogni volta che solleviamo una valigetta, riponiamo la spesa nella dispensa, suoniamo uno strumento musicale o culliamo un bambino... Avrete così un'idea della complessità, della versatilità e della bellezza degli arti umani.

Le nostre braccia e mani erano un tempo le nostre gambe e piedi anteriori, con il compito di proteggerci e di aiutarci negli spostamenti. Dal punto di vista limbico reagiscono con attenzione, soprattutto per

proteggere il busto, molto vulnerabile. Guardando per dieci minuti una partita di rugby si vedono alcuni degli innumerevoli movimenti difensivi e offensivi di cui sono capaci braccia e mani: bloccano, spingono, trattengono e urtano gli avversari. Li vedrete fare gesti con i pugni e battere il cinque per festeggiare una meta e atteggiarsi con le spalle ricurve e le braccia quasi legate per indicare sconfitta.

Le mani e le dita, che si estendono dalle braccia come un elegante strumento per avere il mondo esterno a portata di mano, sono anche altamente espressive del nostro stato interiore: il tocco leggero in punta di dita può indicare curiosità, riverenza o adorazione. Vista l'enorme capacità comunicativa di braccia, mani e dita, consiglio sempre di passare del tempo a studiare questi movimenti, sviluppando una comprensione del non verbale di base degli altri prima di tentarne un'interpretazione.

La cultura ha un ruolo fondamentale nel modo in cui usiamo mani e braccia. Viaggiando per i paesi mediterranei capirete cosa intendo. Le mani sono molto espressive e ci sono infiniti gesti ed emblemi che per gli abitanti di un certo luogo hanno un significato ben preciso. Ciononostante, la reazione limbica sarà la stessa.

Le braccia: manifestazioni di sicurezza e dominio

Tenere i gomiti in fuori con le mani appoggiate ai fianchi e i pollici dietro la schiena è una chiara manifestazione di dominio comunemente individuabile in agenti di sicurezza, militari e... genitori: mia madre mi accoglieva in questo modo quando tornavo tardi. Il messaggio che trasmette è «C'è un problema» oppure «Io da qui non mi muovo.»

Le donne possono contrastare il subdolo dominio non verbale esercitato dagli uomini usando le braccia con i gomiti in fuori secondo necessità, come indicatore di potere. Accertatevi di tenere i pollici dietro la schiena perché, se sono posizionati sul davanti, la posa è più interrogativa che dominante (figure 10 e 11).

Figura 10. I gomiti in fuori sono una manifestazione territoriale tipicamente usata per indicare l'esistenza di qualche problema. Notare la posizione dei pollici in questa immagine.

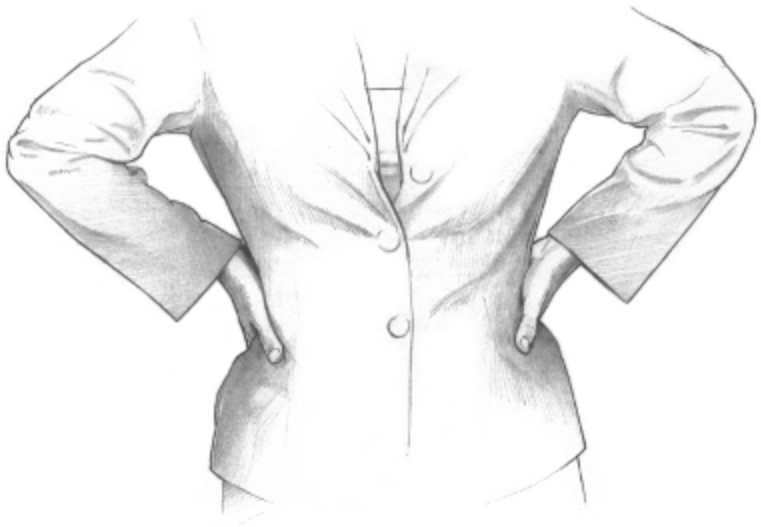

Figura 11. Con i pollici in avanti si ottiene una posizione meno autoritaria e più inquisitoria rispetto all'immagine precedente. Si tratta di un atteggiamento meno dispotico che può contribuire ad allentare la tensione nei rapporti con gli altri.

Altro atteggiamento è quello di «nascondere» le braccia con i gomiti in fuori dietro il collo (figura 12): ogni tanto ci capita di intrecciare le dita dietro la testa e stenderci all'indietro. Vediamo questo comportamento ovunque, dai luoghi pubblici all'ufficio. Come quando ci si espande in generale, anche questo atteggiamento è segno di fiducia in se stessi e di occupazione del territorio: pensate al cobra che si espande per sembrare più grande e dominante. Per quanto sia accettabile con gli amici, non bisognerebbe farlo di fronte al capo; solo lui ha il diritto di atteggiarsi in questo modo. In realtà ci sono ottime possibilità che se vi trovate in questa posizione quando entra il capo, l'inconscio vi spingerà a cambiarla immediatamente.

Figura 12. Le mani intrecciate dietro la testa indicano un segnale di agio e dominio da parte di chi assume tale posizione, in genere riservata alla persona più importante in occasione di una riunione.

Altre posizioni simili a quella con i gomiti in fuori si manifestano appoggiandosi su tavoli o scrivanie. La prossima volta che qualcuno vi sottopone a una posizione di dominio – braccia allargate, dita puntate sul tavolo (figura 13) – pensate alle reazioni del vostro corpo. Questa posizione è molto semplice, eppure è altamente ricca di significato, comunica una serie di messaggi secondo il contesto e mette in evidenza altri aspetti non verbali. Nel migliore dei casi è una dimostrazione di

sicurezza: «So cosa sto facendo.» È anche una manifestazione di territorialità, con le braccia che si estendono nello spazio altrui: «Qui sono io che comando.» È segno di dominio: «Ascoltatemi tutti.» Infine, se unita a un allungamento del busto in avanti, è una posizione minacciosa, che fa sembrare più grande e forte chi la assume.

Figura 13. Puntare le dita allargate su una superficie è un'inconfondibile manifestazione di sicurezza e autorità.

Alcuni fanno lo stesso con gli oggetti, spargendo fogli, bottiglie d'acqua, quaderni e aggeggi elettronici sul tavolo riunioni. Ancora una volta valutate questo comportamento nel contesto specifico: rispecchia benessere in un ambiente famigliare, indica autorità o è un tentativo di dimostrare potere? La maggior parte delle persone sono infastidite da

qualunque invasione del proprio spazio di lavoro. Tenete d'occhio le vostre cose, non appoggiatele mai sulla scrivania di qualcuno senza chiedere il permesso e, in ogni caso, non sedetevi mai sui tavoli altrui.

Ritrarre le braccia

Se le braccia di una persona si ritraggono – di solito con le mani unite dietro la schiena – indicano distanza. Spesso citata come «portamento regale», questa posizione comunica i seguenti messaggi: «Non avvicinatevi, non toccatemi» oppure «Io sono superiore.» Lo vediamo quando un nobile cammina tra i comuni mortali o quando gli insegnanti passano tra i banchi degli studenti. Raramente accade tra gli operai di una fabbrica.

Questo atteggiamento non verbale può anche indicare che la persona sta pensando a qualcosa ed è distratta. Mantenete le distanze e cercate segnali del fatto che potete avvicinarvi. Se non ne vedete, state alla larga. Rispettate sempre il bisogno di spazio e isolamento se qualcuno dà segno di voler rimanere solo.

Le mani: è la prima impressione che conta

Per questioni di sopravvivenza, ci orientiamo verso i movimenti (riflesso di orientamento). Dato che la mano umana ha la capacità di coltivare la vita (nutrendo, portando in braccio o cullando un bambino) o di infliggere ferite mortali (prendendo a pugni o uccidendo qualcuno), siamo abituati a tenere d'occhio mani troppo mobili. Considerandole un parametro utile per la nostra sicurezza, la prima impressione sulle mani di qualcuno influenza l'opinione globale sulla persona.

Abbiamo un bisogno primordiale di allearci con chi è sano e in grado di lottare. Le mani dovrebbero dimostrare buona salute: dovrebbero essere pulite (uomini, le unghie sono comprese), senza pellicine o cuticole in disordine e senza unghie rosicchiate, facilmente associabili all'insicurezza.

L'aspetto curato delle mani è particolarmente importante in professioni legate alla sanità (medici e altri professionisti sanitari), all'alimentazione (camerieri) e alla finanza (banche, gestione patrimoniale). I commessi dovrebbero essere consapevoli dell'aspetto delle loro mani quando espongono la merce. Un gioielliere che conoscevo aveva sempre mani curatissime che facevano da cornice agli oggetti preziosi che mostrava ai clienti. Niente è più disgustoso, secondo molti sondaggi, degli uomini con le unghie lunghe. Le unghie maschili dovrebbero essere corte e opache.

Se siete una donna e amate la manicure, tenete le unghie a una lunghezza moderata: sono unghie, non artigli. Unghie eccessivamente lunghe non trovano posto in nessuna professione. Non si tratta solo di una mia impressione, i focus group dimostrano quanto le unghie lunghe non siano gradite né dagli uomini né dalle donne.

Tenete le mani bene in mostra. Ricordate che siamo programmati dal punto di vista limbico per osservare le mani altrui e le loro intenzioni. Gli agenti di sicurezza hanno sviluppato questa consapevolezza a livelli altissimi: ancora oggi, dopo anni che non lavoro più all'FBI, continuo a guardare le mani delle persone che mi si avvicinano. Come sanno bene gli ufficiali giudiziari, le sole mani possono ferirti. (Per inciso, se dovesse capitarvi di essere fermati dalla polizia, abbassate subito il finestrino e appoggiate le mani sul volante con i palmi in su; è un gesto che gli agenti apprezzano e potrebbe evitarvi una multa.)

Sono solito dire alle persone di lasciare che le mani lavorino per loro. Tenetele ferme quando le circostanze lo richiedono (per esempio, per dimostrare empatia), ma per la maggior parte delle volte, usatele. Chi non usa le mani o le nasconde non è ben accetto. Gli oratori più persuasivi sono addestrati a usare le mani per attirare l'attenzione, enfatizzare punti importanti del discorso e trasmettere messaggi con grande emotività.

Se vi trovate a dover gestire persone o a vendere un prodotto, imparate a usare braccia e mani come emblemi del messaggio, come cornici per i vostri pensieri, come bacchette per tenere il ritmo, come cuscini che accolgono con empatia, come un marchio di forza e, quando necessario, come un segno di umiltà.

Nel privato rispecchiate i movimenti delle mani del partner per stabilire un'affinità maggiore. Ricordate: sincronia è armonia. Notate anche quando è appropriato toccarsi, perché esistono molte situazioni professionali in cui toccarsi è lecito: per enfatizzare un'affermazione, attirare l'attenzione, intervenire, sostenere qualcuno, congratularsi. Se è appropriato e rafforza la comunicazione, è giusto farlo.

Un'altra cosa da dire su braccia e mani: fate attenzione quando indicate. Alla gente non piace essere additata e in certe culture indicare è considerato estremamente offensivo, quindi nel dubbio non fatelo. Un sistema più saggio è usare la mano in verticale o, ancora meglio, con il palmo in su: serve ad attirare l'attenzione, ma è percepito come un modo più affettuoso di farlo.

Movimenti delle mani, segno di fiducia in se stessi

Congiungere le dita allargate come nella figura 14 è un segnale di grande sicurezza di sé. Avvocati, giudici, docenti universitari e manager lo fanno spesso (sia per temperamento personale sia consapevolmente) per ostentare sicurezza di pensieri o affermazioni. Questo gesto viene compiuto inconsciamente, ma è universale e alquanto significativo. Dimostra che si è sicuri di sé, delle proprie opinioni e dei propri pensieri.

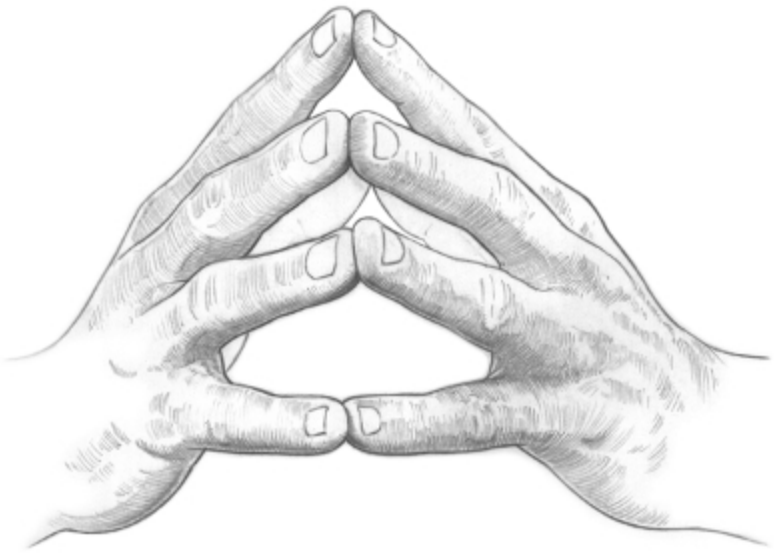

Figura 14. Unire le dita allargate dimostra sicurezza e concentrazione. È uno degli atteggiamenti più potenti che possiamo usare per convincere gli altri della nostra sicurezza.

Un'ottima ragione per compiere questo gesto con le dita è che amplifica il messaggio. Se tenete seminari, parlate in pubblico o dovete fare una presentazione, unite le dita dove necessario per mostrare agli altri che siete sicuri di ciò che dite. Anni fa qualcuno sosteneva che gli oratori non dovessero farlo: dimenticatelo. Ricorriamo a questo atteggiamento per dimostrare che crediamo sul serio in ciò che diciamo.

Per inciso, sono convinto che unire le dita in questo modo sia troppo poco utilizzato dalle donne, che potrebbero così coltivare la parità con i colleghi maschi.

Quando i testimoni di un processo compiono questo gesto, la giuria tende ad avere più fiducia in loro. In un certo senso è l'opposto di intrecciare le dita, veicolo del messaggio «Ho qualche dubbio» oppure «Non sono sicuro.»

I pollici danno il meglio di sé quando sono rivolti in su o in fuori. Le mani intrecciate con i pollici all'insù (figura 15) mostrano sicurezza.

Notate quante volte i medici o altre persone di rilievo parlano con i pollici che fuoriescono dalle tasche. Quando nascondiamo i pollici (provateci: mettete i pollici in tasca e lasciate fuori le altre dita), il messaggio è molto diverso. Sembriamo insicuri (figura 16). Non nascondete i pollici a un colloquio di lavoro o quando siete in una posizione di leadership, perché ne va della vostra credibilità. Durante le riunioni osservate le mani delle persone al tavolo. In caso di insicurezza nasconderanno spesso i pollici sotto le altre dita (figura 17).

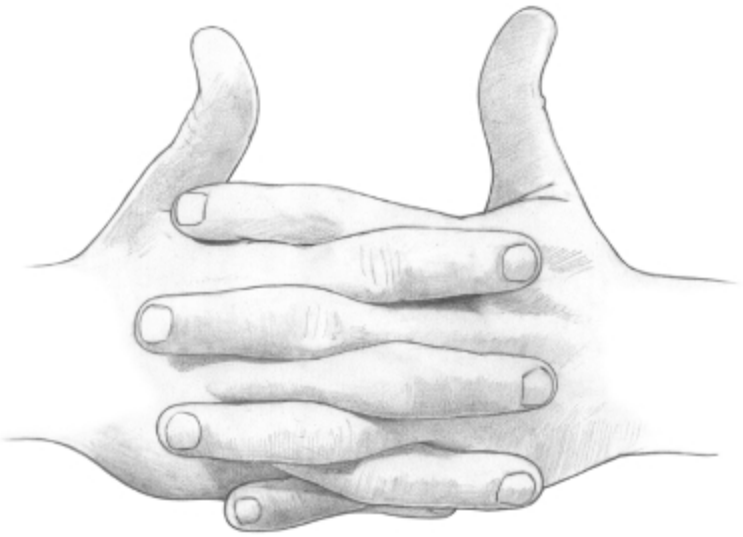

Figura 15. I pollici in su, come altri gesti antigravitazionali, dimostrano che in un determinato momento siamo sicuri di noi stessi.

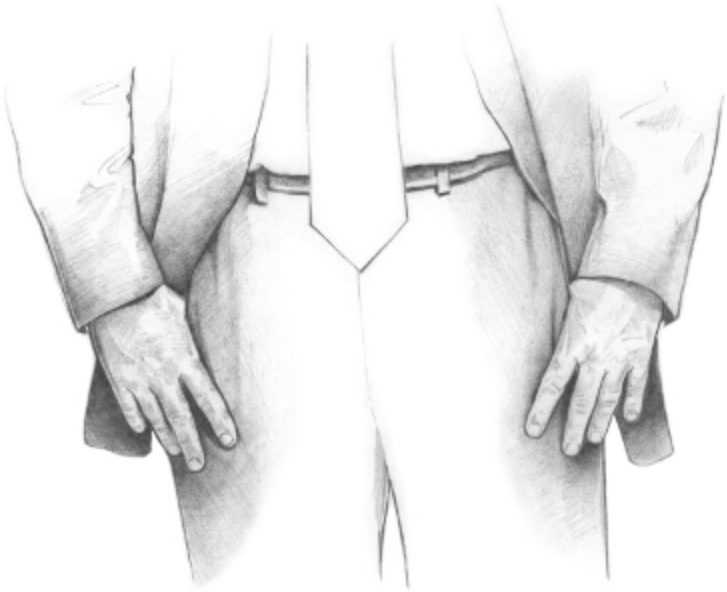

Figura 16. Evitate di mettere in tasca i pollici. Sembrerete molto insicuri.

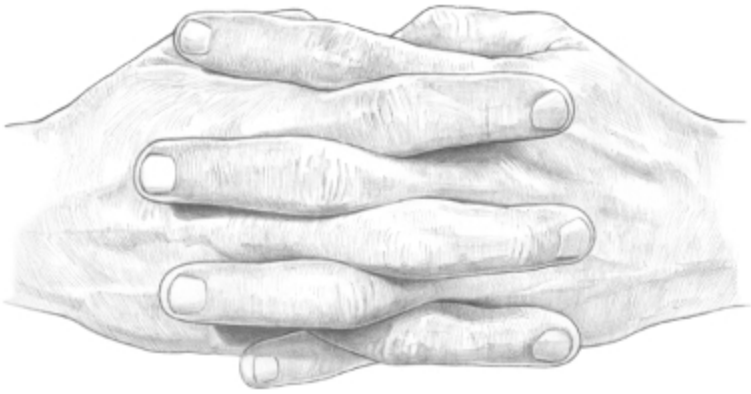

Figura 17. Durante una conversazione, nascondere i pollici in giù indica mancanza di sicurezza e/o mancanza di enfasi.

Movimenti calmanti delle mani che indicano insicurezza

Un individuo può mostrare scarsa sicurezza o alleviare lo stress usando una serie di movimenti delle mani, come sfregarsi i palmi uno contro l'altro o le dita di una mano contro il palmo dell'altra (figura 18). La velocità e la pressione dei movimenti sono gestite dalla soglia di attenzione limbica. Le dita potrebbero anche intrecciarsi mentre si sfregano, dando così luogo a un gesto di profonda inquietudine (figura 19).

Figura 18. Ansia e nervosismo risultano alleviati sfregandosi le dita sul palmo o sfregandosi le mani.

Figura 19. Intrecciare le dita è un segno universale di preoccupazione, inquietudine o ansia.

La forma più estrema per alleviare lo stress o per auto-confortarsi è quando qualcuno si sfrega le mani avanti e indietro con le dita tese e leggermente intrecciate (figura 20). Questo atteggiamento si verifica in genere solo quando qualcuno sperimenta un grande stress emotivo o una forte insicurezza. Indica con chiarezza una tensione in attesa di essere alleviata. Il messaggio è: «Ho una grossa preoccupazione o molti dubbi.»

Figura 20. Sfregarsi le dita intrecciate ma distese indica un livello elevato di ansia, disagio o stress.

Osservate i cambiamenti nei movimenti delle mani che indicano nuovi impulsi limbici; per esempio, se le mani di una persona, da calme e rilassate, cominciano ad agitarsi sfregandosi. Oppure se le mani dimostrano fissità, smettendo all'improvviso, di muoversi oppure vengono ritratte e nascoste in grembo, si tratta di segnali di insicurezza o disagio.

Quando conducevo gli interrogatori all'FBI, guardavo se le mani scomparivano dalla mia visuale, soprattutto quando gli interrogati vi si sedevano sopra. Imprigionare le mani è un buon indicatore di grande disagio ed è una cosa che vediamo spesso in chi mente o è stato colto in flagrante. Sedersi sulle mani serve a confortare l'insicuro perché costringe le spalle a sollevarsi verso le orecchie, segno di protezione e insicurezza.

Un argomento delicato

Abbiamo parlato di come le mani siano usate per auto-calmarsi, ma ci permettono anche di entrare in relazione con gli altri. Alcune ricerche dimostrano che essere toccati è essenziale per la salute. Sappiamo che rallenta il battito cardiaco, riduce l'ansia, aumenta l'aspettativa di vita e favorisce i legami affettivi. Quando tocchiamo qualcuno, vengono rilasciate le endorfine, in particolare l'ossitocina, che favorisce i legami affettivi (prima di tutto tra genitori e figli, poi tra parenti e infine tra amici). Alcuni ricercatori hanno scoperto che essere toccati è essenziale per i bambini, soprattutto per sviluppare le abilità sociali e il quoziente intellettivo; i bambini che non vengono toccati perdono emotività e intelletto. Tuttavia il bisogno di contatto fisico non si limita alla giovinezza, ma continua per tutta la vita.

Credo che toccarsi con rispetto e decoro sia fondamentale anche in ambito lavorativo. Il punto, come con tutti gli aspetti non verbali, è capire il livello di agio altrui, le norme sociali e il contesto. I miei amici sanno che amo abbracciare per natura, ma sono consapevole che molti non apprezzano il contatto fisico ravvicinato. Un compito dell'intelligenza non verbale è capire e rispettare i bisogni individuali di ognuno in materia di distanza e contatto. Provate a fare visita a una casa di riposo e vedrete l'incredibile necessità di contatto degli anziani, ed ecco perché, per esempio, la *pet-therapy* è diventata tanto importante.

Allo stesso tempo dobbiamo riconoscere cosa è appropriato in un contesto professionale, cosa è lecito tra colleghi maschi e femmine e cosa viene accettato tra culture diverse. Un *abrazo*, per esempio, è un abbraccio comunemente scambiato tra gli uomini dell'America Latina, in cui il petto di uno entra in contatto con quello dell'altro e si cingono con le braccia dietro la schiena.

Usate il vostro spirito di osservazione per giudicare il livello di agio relativo al tatto. Se avete dubbi, optate per la cautela. Come dicevo nel mio libro precedente *Non mi freghi!* un modo eccellente per stabilire agio limbico senza toccarsi quando si incontra un estraneo è avvicinarsi con le braccia rilassate («Sono calmo»), il ventre esposto («Mi fido di te») e, se possibile, con i palmi in vista («Non voglio farti male»). Dopo esservi stretti la mano, spostatevi leggermente di lato, fate un passo indietro e vedete cosa succede. Se l'altro si avvicina o si allontana riuscirete a capirne le esigenze spaziali. Per informazioni sulla stretta di mano, rimando al capitolo 7.

Spero che favorendo l'intelligenza non verbale all'interno della comunità professionale impareremo tutti a usare il tatto come si deve, per rafforzare legami positivi, invece che come mezzo per intimidire o sfruttare. È un elemento usato in tutto il mondo con efficacia, a patto che lo sia per il giusto scopo: favorire la comunicazione.

Testa, viso e collo

Siamo incredibilmente astuti nel leggere le espressioni facciali se ci impegniamo a comprendere ciò che vediamo. Persino i neonati sono in grado di riconoscerle: fate una brutta smorfia a un bambino e vedrete che si metterà a piangere. Per la sopravvivenza della specie, la capacità di leggere i volti è stata fondamentale per formare legami di collaborazione, trasmettere informazioni vitali e organizzarsi contro il pericolo. Il viso, con la sua intricata rete di muscoli, è in grado di produrre migliaia di

espressioni che comunicano sensazioni, pensieri ed emozioni in tempo reale. I muscoli facciali, mediante una varietà quasi infinita di movimenti e combinazioni di movimenti, ci permettono di comunicare una quantità impressionante di informazioni non verbali in pochi secondi.

Proprio perché le espressioni facciali sono così importanti nelle interazioni umane, impariamo subito da piccoli a evitare che le nostre vere sensazioni compaiano sul nostro viso. Per questo motivo – e dato che le espressioni facciali sono tanto varie e ricche di sfumature – è importante prestare particolare attenzione alle microespressioni e sintonizzare il viso con gli altri non verbali fisici di cui abbiamo già parlato: il busto, le braccia, le mani e i piedi.

Anche la «legge dei segnali misti» ha a che fare con tutto ciò: quando c'è una discrepanza tra l'espressione facciale di qualcuno e le sue parole o quando si notano segnali facciali di agio e disagio, occupatevi prima di tutto di quelli di disagio. Ecco perché: la reazione limbica rende sincera la reazione verbale conscia, mentre il non verbale di disagio tradisce per lo stesso motivo apparenti espressioni di piacere. Molte volte le persone fanno «buon viso a cattivo gioco» dopo aver dichiarato come si sentono sul serio. Indipendentemente da ciò che dicono, quell'attimo di disgusto, sdegno, disappunto o indifferenza istantaneo diceva la verità.

La testa e il collo

Incliniamo la testa solo quando siamo veramente a nostro agio, soprattutto con gli altri (figura 21). Questo movimento espone il collo, la parte più vulnerabile del corpo (il passaggio di aria e cibo, di sangue e nervi è concentrato qui). Dico spesso che è quasi impossibile inclinare la testa quando siamo ansiosi, impauriti o in presenza di qualcuno che non ci piace o non conosciamo. Provateci e vedrete. Infatti, al lavoro, è piacevole vedere la testa di qualcuno inclinata, segnale che vi sta accogliendo con calore.

Figura 21. Inclinare la testa comunica un messaggio di questo tipo: «Sto ascoltando, sono a mio agio, sono recettivo e amichevole.» Siamo soliti esporre il collo solo in presenza di persone e situazioni positive.

Osservate anche quando viene toccata la zona del collo, poiché si tratta di un gesto auto-calmante di grande importanza (figura 22). Coprire parti del collo (per esempio, la parte inferiore, come in figura 23) è una reazione particolarmente chiara a uno stimolo che il sistema limbico considera insolito e meritevole di attenzione. In genere ci tocchiamo il collo solo quando qualcosa ci disturba, ci minaccia, ci confonde o quando, per

qualunque motivo, ci sentiamo insicuri. Biologicamente ha senso, essendo la parte più vulnerabile.

Figura 22. Toccarsi il collo è un ottimo indicatore di disagio emotivo, dubbio o insicurezza.

Figura 23. Toccarsi o coprirsi la parte inferiore del collo comunica insicurezza, disagio, paura o preoccupazione.

La fronte corrugata è un'espressione non verbale molto comune, la cui interpretazione dipende dal contesto. Per esempio, potrebbe indicare concentrazione, preoccupazione, confusione, tristezza o rabbia. Se poi la persona si tocca anche la testa, in genere indica qualcosa di preoccupante.

Come altri gesti non verbali «all'insù» (per esempio, dita dei piedi, braccia, pollici), il mento verso l'alto è un gesto antigravitazionale che

significa sicurezza, tanto da essere associato a un atteggiamento snob come «guardare qualcuno dall'alto in basso». Questo tipo di comportamento è particolarmente diffuso in Europa ed è un atteggiamento imprescindibile per le truppe russe in parata.

Il mento in dentro riduce l'esposizione del collo, proprio come una tartaruga che si ritrae dentro il carapace se minacciata. Nei casi in cui ritraiamo il mento, ci sentiamo insicuri.

Gli occhi: coprirli, strabuzzarli, socchiuderli e altro

Gli occhi sono il nostro più grande mezzo per avere informazioni sul mondo che ci circonda e, fino a un certo punto, anche sul nostro mondo interiore, ma non come tutti pensano. Quando vediamo, sentiamo o scopriamo qualcosa di brutto o spaventoso ci copriamo gli occhi. Il gesto può essere limitato a toccarsi solo una palpebra oppure essere più marcato, come coprirsi il viso con le mani.

I comportamenti in cui si coprono gli occhi sono così diffusi che, paradossalmente, questo non verbale passa spesso inosservato. Eppure tali comportamenti sono così profondi che i bambini nati ciechi arrivano spesso a coprirsi gli occhi quando sentono qualcosa che non apprezzano. Ciò significa che è una cosa profondamente radicata nel cervello umano. Se osservate gli atteggiamenti di chi si copre gli occhi (figure 24, 25, 26 e 27) ed esaminate gli eventi che li precedono, di solito qualcosa non va.

Figura 24. Coprirsi gli occhi comunica il messaggio «Non mi piace ciò che ho appena sentito, visto o saputo.»

Figura 25. Toccarsi gli occhi durante una conversazione potrebbe indicare l'esigenza di placare emozioni negative.

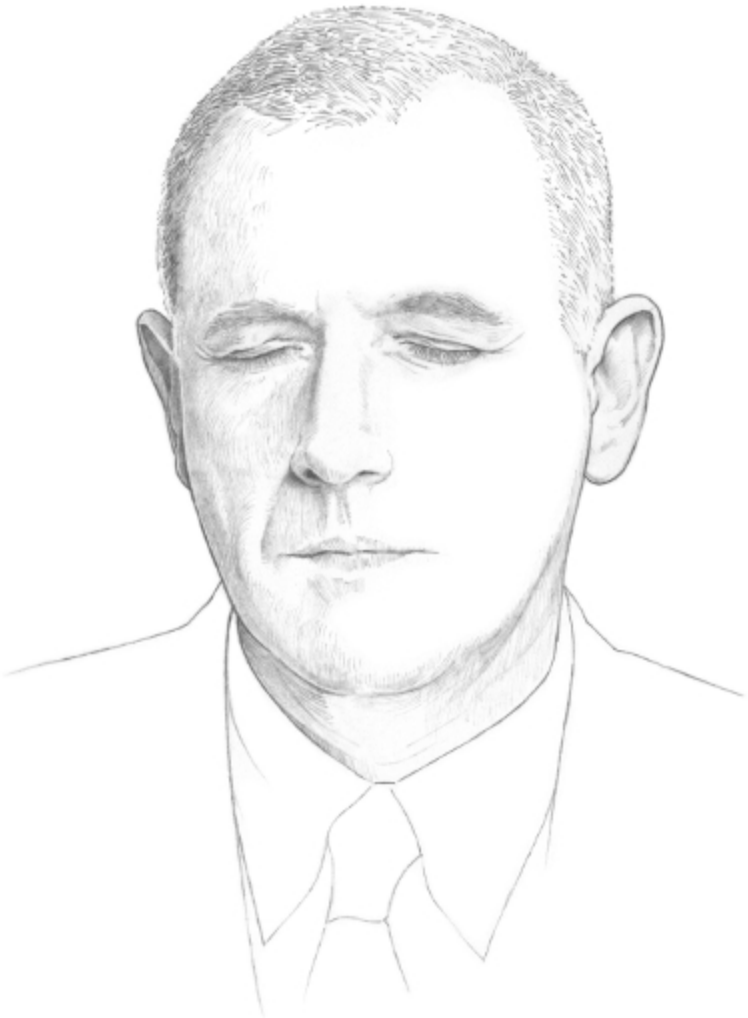

Figura 26. Quando si tengono le palpebre chiuse più del solito prima di riaprirle è segno che si vogliono nascondere emozioni negative.

Figura 27. Le palpebre chiuse con forza sono un chiaro segnale di emozioni negative o di perdita.

Allo stesso modo la frequenza con cui sbattiamo gli occhi, sempre controllata dal sistema limbico, aumenta quando siamo in difficoltà, quando ci sentiamo a disagio, quando riceviamo brutte notizie o informazioni negative. È un chiaro indicatore di disagio. Potreste notarlo in qualcuno che è nervoso al momento di tenere una presentazione; in un collega che non apprezza la battuta di un altro; in un personaggio pubblico a cui viene indirizzata una domanda pungente durante una conferenza stampa; in voi stessi mentre cercate di esprimere un pensiero. Non ignorate questo tipo di gesto non verbale, perché è molto affidabile e utile per individuare aree problematiche in una relazione.

Estensione di un'alta frequenza nel chiudere gli occhi è il battito di ciglia, spesso osservato in chi balbetta, in chi fatica a dire qualcosa o ha commesso un errore tremendo. Verrà spontaneo anche a qualcuno a cui viene improvvisamente chiesta un'informazione, mentre cercherà di trovare le parole giuste. Non mi spingerei ad attribuire a questo una connotazione di inganno, perché ognuno lo fa in determinate circostanze.

Sebbene il battito veloce degli occhi non sia direttamente legato all'inganno, può destare sospetti. Una volta partecipai a un processo per un caso di spionaggio con un assistente legale che portava da poco le lenti a contatto. La sua frequenza di battiti di ciglia era sconcertante. Vedevo che la giuria lo guardava con sospetto. Gli suggerii di «esternare» l'informazione per evitare equivoci. In apertura, quando diede il benvenuto alla giuria, disse: «Se mi vedete sbattere gli occhi continuamente, è perché ho le lenti a contatto nuove.» I membri della giuria si rilassarono visibilmente, annuendo con approvazione e simpatia.

Anche socchiudere gli occhi è un atteggiamento comune. Lo facciamo per ripararci da ciò che ci infastidisce: polvere, luce solare, confusione, una decisione che non ci piace, il dentista che ci diagnostica un'otturazione urgente o la vista di qualcuno che non ci va a genio. Può comparire e sparire nel giro di pochi secondi o può continuare se il disagio (la musica alta, il bambino che urla) persiste. Se accompagnato dalle sopracciglia corrucciate (figura 28), questo gesto assume un significato più intenso. Come sbattere gli occhi, socchiuderli è un gesto non verbale che non dovrebbe mai essere ignorato.

Figura 28. Socchiudere gli occhi e corrugare la fronte sono segnali di fatica o disagio.

L'occhio stesso reagisce se esposto a stimoli positivi o negativi – per esempio, una luce forte, una cattiva notizia, brutti pensieri o il viso di qualcuno a cui vogliamo bene – nella forma della dilatazione e costrizione della pupilla. Inizialmente le pupille si dilateranno per accumulare più luce e aiutare il cervello a capire ciò che vediamo, ma se poi lo stimolo si rivela negativo, le pupille tenderanno a restringersi in modo da riuscire a vedere la «minaccia» il più chiaramente possibile e, a seconda dei casi, fuggire o lottare.

Vista la loro capacità di cambiare in una frazione di secondo e dato che a volte il colore degli occhi le oscura, le reazioni delle pupille sono difficili da distinguere. Ma è proprio la mutevolezza e il fatto che non riusciamo a controllare il movimento della pupilla a rendere questo gesto non verbale un barometro del nostro stato interiore.

Un'occhiata di lato unita a un'inclinazione laterale della testa significa essere sospettosi. Indica un certo grado di scetticismo o di incredulità. La prossima volta che vi trovate a una riunione, guardate attorno al tavolo

mentre qualcuno parla e potrebbe capitarvi di vedere questo gesto non verbale in atto su più di un volto.

Gli occhi: espressioni positive

Spesso si dice degli innamorati: «Non riuscivano a staccarsi gli occhi di dosso.» Verissimo: guardarsi negli occhi è un classico del corteggiamento. Come sapete, le pupille si dilatano per inglobare ciò che ci attrae, quindi gli sguardi prolungati degli innamorati non dovrebbero affatto sorprenderci. È anche vero però che «teniamo d'occhio» le persone e le situazioni di cui non ci fidiamo. Solo quando siamo veramente rilassati ci concediamo il lusso limbico di distogliere lo sguardo.

Lo sguardo confortevole avviene quando i muscoli attorno agli occhi sono rilassati e gli occhi si muovono liberamente, senza mai rimanere fissi ma nemmeno spostandosi di continuo.

Le sopracciglia inarcate verso l'alto sono un gesto antigravitazionale in cui gli occhi sono bene aperti per assorbire più luce e per segnalare che riconosciamo gli altri. Ecco perché inarchiamo le sopracciglia quando vediamo un parente o un amico (figura 29). Nel momento in cui ritroviamo il nostro compagno di banco a una conferenza o vediamo una persona a cui vogliamo bene entrare in una stanza, le sopracciglia si inarcano e le pupille si dilatano per accogliere il piacevole evento. Una variante spettacolare sono «gli occhi flashati», in cui le sopracciglia si alzano velocemente e con stupore: pensate all'ultima volta in cui avete partecipato a una festa a sorpresa e alla faccia del festeggiato quando è entrato.

Figura 29. Le sopracciglia inarcate verso l'alto rappresentano un gesto antigravitazionale, in genere associato a emozioni molto positive e a un augurio sincero.

Si possono usare questi gesti non verbali a scelta per enfatizzare qualcosa e comunicare agli altri che siete convinti di ciò che dite.

Il naso

La maggior parte della gente ignora il naso, eppure anche qui troviamo un sacco di informazioni utili. Le narici spesso si dilatano e pulsano quando ci prepariamo a uno sforzo fisico. Si tratta di una forma di ossigenazione ed è spesso un chiaro segnale di un'azione fisica (per esempio, alzarsi in piedi, allontanarsi, combattere) che sta per avvenire.

Grazie alle migliaia di terminazioni nervose del naso, spesso lo arricciamo quando sentiamo un odore cattivo. È interessante rilevare che facciamo lo stesso gesto anche quando ci sembra che qualcosa «puzzi» metaforicamente o quando non ci piace qualcosa che vediamo o ascoltiamo (figura 30).

Figura 30. Fin da piccoli arricciamo il naso per indicare disgusto. Da adulti continuiamo a farlo, ma per meno tempo.

La bocca

Siamo dotati di due sorrisi: quello falso ed educato nei confronti di qualcuno che non conosciamo bene o che non ci piace e quello vero e solare riservato a coloro di cui ci fidiamo e che ci piacciono come persone. La differenza sta nei muscoli oculari usati (gli *orbicularis oculi*, per l'esattezza).

Nel sorriso falso gli angoli della bocca risultano arretrati, le labbra sono chiuse e gli occhi sono solo minimamente coinvolti. Si può dire che il sistema limbico sta facendo uno sforzo minimo.

Nel sorriso vero le labbra sono incurvate verso gli zigomi, mostrando i denti, e i muscoli oculari vengono usati per creare «rughe del sorriso» attorno agli occhi. Gli occhi stessi mostrano emozioni positive: le pupille dilatate si «aprono» alle circostanze e in certi casi si alzano persino le sopracciglia, aggiungendo entusiasmo all'espressione. Non esiste atteggiamento non verbale più potente, disarmante o benvenuto del sorriso vero.

Al contrario, quando siamo a disagio chiudiamo la bocca, mediante una reazione primordiale del cervello limbico. In questo caso non solo chiudiamo la bocca, ma irrigidiamo anche i muscoli delle labbra. Con l'aumentare dello stress, le labbra scompaiono per gradi a seconda del livello di disagio: da labbra normali si passa a labbra strette che poi addirittura si nascondono (figure 31, 32 e 33: labbra normali, labbra compresse, labbra nascoste).

Figura 31. Le labbra normali indicano soddisfazione o mancato disagio.

Figura 32. Lo stress o la paura ci fanno stringere le labbra.

Figura 33. Quando le labbra scompaiono è segno di stress o ansia.

Quando il disagio è incontrollabile o avvertiamo emozioni profondamente negative, le labbra scompaiono e gli angoli della bocca si incurvano tremendamente a forma di U rovesciata (figura 34).

Figura 34. Un profondo stress emotivo farà scomparire le labbra in modo che gli angoli della bocca disegnino una U al contrario, come nell'occasione rappresentata in cui Bill Clinton annuncia, riluttante, che la moglie Hillary cederà la nomina a presidente degli Stati Uniti a Barack Obama.

Purtroppo, nelle cronache quotidiane, vediamo spesso questo tipo di comportamenti non verbali, dai soldati che piangono la perdita dei compagni ai sopravvissuti di un disastro naturale costretti a convivere con una terra devastata, ai personaggi pubblici che scoprono che le proprie scelte finanziarie o sessuali sono state messe a nudo.

Durante conversazioni, negoziazioni e presentazioni osservate la presenza di labbra increspate. Questo tipo di gesto non verbale offre informazioni essenziali in materia di disaccordo o pensieri alternativi da utilizzare poi nel proseguo della conversazione. Derivato in parte della necessità limbica di tenere le cose cattive al di fuori della bocca (provate a dare dei broccoli a un bambino piccolo e vedrete che reagirà increspando

le labbra), questo comportamento rimane costante anche nell'età adulta; lo manifestiamo, per esempio, durante una riunione quando siamo in disaccordo con ciò che viene detto.

Leccarsi le labbra, rosicchiarsi le unghie e mordere qualcosa (labbra, tappi delle penne, matite o gomma da masticare) sono atteggiamenti auto-calmanti per alleviare lo stress. Le labbra e la lingua che massaggiano le zone nervose della bocca sono varianti adulte del riflesso di succhiare che abbiamo da neonati, per nutrirci fisicamente e cullarci emotivamente, innescando il rilascio di sostanze neurochimiche calmanti. Lo stimolo a succhiare è così innato in noi che lo facciamo persino nell'utero: guardate la famosa fotografia di Lennart Nilsson di un feto che si succhia il pollice.

È naturale inumidirsi le labbra quando il nervosismo ci fa seccare la bocca, ma leccarsi troppo le labbra (per tranquillizzarsi) tradisce una tensione inusuale, che non ispira certo sicurezza nel mondo del lavoro. Rosicchiarsi le unghie e mordere qualcosa sono atteggiamenti associati all'insicurezza; se avete queste abitudini, sappiate che risultano negative per la vostra immagine professionale e che dovreste fare qualcosa per perderle.

Il ghigno (figura 35) è un'espressione di mancato rispetto, disprezzo o sdegno spesso rapida e fuggevole ma indicativa dei veri sentimenti di una persona. Lo vediamo nei lavoratori che si sentono sopraffatti dalle richieste di clienti o capi; nei dipendenti irrispettosi che assumono questa espressione in modo furtivo; nei commessi dei negozi infastiditi dalle richieste dei clienti. Un'amica mi ha detto che anni fa un medico le fece una domanda apparentemente innocua sul suo peso, accompagnata da un ghigno. Lei cambiò medico e non dimenticò mai l'episodio.

Figura 35. Mancanza di rispetto, disprezzo o sdegno si trasmettono attraverso un ghigno. Questo gesto dice «Non ti rispetto.»

Ad ogni modo, io non esiterei a dire alla gente, persino al vostro capo, che non ne apprezzate il ghigno, soprattutto se è loro compito aiutarvi in qualche modo. Lo stesso vale quando qualcuno alza gli occhi al cielo, gesto che significa «Ti disprezzo profondamente»; non dovreste mai evitare di dire a qualcuno che non apprezzate un gesto che ha compiuto perché sapete bene cosa significa.

Abbigliamento e accessori

Gli abiti e gli accessori comunicano spesso molto più delle parole riguardo a interessi, passioni e su ciò che vogliamo trasmettere di noi. In questa sezione parleremo di come lo stato limbico sia svelato dal nostro comportamento con gli oggetti. Per sapere come usare abiti e accessori per tenere sotto controllo la percezione che gli altri hanno di voi, andate al capitolo 5.

Spesso usiamo certi abiti per auto-calmarci o agghindarci e farci notare. Siamo in grado di tranquillizzarci toccando una cintura o il bordo di un polsino; giocherellando con un orologio o un bracciale; gingillandoci con la zip di una giacca, una collana o una sciarpa; toccandoci l'orecchio o gli orecchini oppure sistemandoci la cravatta o il colletto della camicia (figura 36). È come se «prendessimo aria» infilando le dita tra il colletto e il collo tirando in fuori il tessuto, o spostandoci i capelli dal collo.

Figura 36. Aggiustarsi i vestiti (toccarsi i bottoni o le maniche), soprattutto nell'area del collo (cravatta), indica insicurezza.

Alcuni comuni comportamenti di chiusura prevedono di sbarrare il busto con una borsetta, una valigetta, un notebook; usare le braccia come barriera e (talvolta, come già detto) abbottonarsi la giaccia o chiudersela sul davanti.

È anche possibile mettersi in mostra con atteggiamenti come sistemarsi i capelli, accarezzarsi la pelle o i vestiti, o persino evidenziare la zona dei genitali (atteggiamento di dominio caratterizzato dai pollici ancorati alla cintura con le dita rivolte verso il basso). Forse penserete che

quest'ultimo comportamento sia raro da vedere in pubblico, invece di recente l'ho notato a una conferenza stampa da parte di un membro dello staff che vagava inconsapevolmente attorno al capo.

Le persone sane ci tengono al proprio look. Ci mettiamo in mostra (sistemandoci la cravatta e pulendoci gli abiti) per perfezionare l'aspetto in modo che gli altri ci notino (lo fanno anche gli uccelli). Questa è una cosa che insegno agli avvocati, soprattutto quando entra la giuria. Mettendosi positivamente in mostra (premendosi gli abiti contro il corpo, tirandoseli giù sopra la cintura), trasmettono il messaggio «Voi per me siete importanti.» Quindi sul posto di lavoro questo comportamento assume un ruolo fondamentale.

Mettendo in pratica le vostre capacità di osservazione non verbale, comincerete a notare moltissimi esempi di come il corpo parli in ogni interazione. Forse non sempre ricorderete i termini tecnici, ma ben presto vi ritroverete a osservare gli altri con più attenzione. Con il tempo e l'allenamento, la vostra intelligenza non verbale vi permetterà di leggere tra le righe il significato di una conversazione silenziosa tra individui che si avvicinano, si allontanano, si riavvicinano, si ritraggono all'improvviso e si riaprono subito dopo.

Nel prossimo capitolo comincerete a imparare l'arte della comunicazione non verbale personale, favorendo comportamenti che comunicano agli altri chi siete voi, ispirandoli a vedervi come leader, ad accettare la vostra autorità e a fidarsi di voi. Nel mondo del lavoro, in cui i requisiti per il successo sembrano cambiare ogni giorno e l'esigenza di conservarsi i clienti cresce sempre più, non c'è necessità maggiore che usare una comunicazione non verbale efficace.

PARTE 2

Intelligenza non verbale applicata

4

Il potere di un comportamento esemplare

La folla si era accalcata fuori dal tribunale per tutto il giorno, un'enorme ondata umana che si scagliava contro l'edificio. Ormai erano migliaia. Mentre il numero cresceva, aumentava anche la rabbia: cori, urla, invettive riempivano l'aria. Era il 1985 e i nazionalisti portoricani protestavano fuori dal tribunale federale di San Juan. Dentro l'edificio eravamo rimasti in pochi. La protesta continuava da ore e all'interno del tribunale tutti – compresi alcuni nervosi agenti dell'FBI – iniziavano a preoccuparsi. Molti tra i giovani agenti non erano mai stati esposti a un disordine simile. Era una scena che poteva, in ogni momento, degenerare in violenza.

All'improvviso Richard Held, il nostro agente speciale in carica, si alzò in piedi e disse: «Sentite, si sistemerà tutto. Nelle ultime due ore la folla ha smesso di crescere. È un giorno come tanti, fate il vostro lavoro e basta.» Detto ciò, uscì tra la folla urlante, come se niente fosse, per fare il proprio dovere come sempre.

Non potete immaginare l'impatto che ebbe quel discorso su di noi. Osservare il volto calmo e sicuro del nostro leader in quelle circostanze fu

di grande ispirazione. Muovendosi tra la folla furiosa come se non ci fosse niente di cui preoccuparsi, ci risollevò gli animi, ci diede il buon esempio e si guadagnò il nostro rispetto.

Le sue azioni sono un esempio del fatto che la comunicazione non verbale personale non riguarda solo i movimenti del corpo, ma anche il modo di agire, di comportarsi e atteggiarsi. Certo, il corpo trasmette informazioni di continuo, che lo vogliamo o no, ma anche le azioni lo fanno, spinte da un altro elemento non verbale: il carattere.

L'uomo si è evoluto fino a riuscire a comunicare sensazioni e pensieri mediante azioni consce e inconsce. Quando i veterani raccontano storie di guerra, i boscimani africani parlano della caccia o i manager sciorinano racconti sulla leadership, si riferiscono a momenti dati da determinate azioni. Tutti noi siamo conosciuti, e ci conosciamo a vicenda, non solo per ciò che diciamo, ma anche per ciò che facciamo quotidianamente.

Si può provare a nascondere gli atteggiamenti non verbali – non avete idea di quante volte ci tentino i giocatori di poker e i criminali – ma alla fine la verità esce sempre. Non è splendido che ogni comportamento abbia un senso? Non è meraviglioso che ogni nostra azione trasmetta un messaggio, spesso così sfumato da essere difficilmente traducibile a parole? Immaginate quanto saremmo sfiniti se dovessimo dire con le parole ogni cosa che viene comunicata con tanta semplicità dal corpo.

Di recente, prima di tenere una presentazione, stavo aiutando a disporre le cartelline sulle sedie dei partecipanti alla conferenza. Uno di loro, arrivato in anticipo, è venuto da me e senza una parola di presentazione ha detto: «Lasci che la aiuti.» Non ha avuto bisogno di dirmi che tipo di persona era; l'ho capito benissimo dalle sue azioni, così come sono certo sia in grado di farlo il suo principale.

Cosa comunicano i vostri comportamenti di voi, del vostro atteggiamento, della vostra etica professionale, dei vostri sentimenti e delle vostre intenzioni? Queste sono domande preziose perché in molti campi il modo in cui ci vedono gli altri determina il nostro successo. Dire a qualcuno «Di me ti puoi fidare» non basta; devono *vedere* che possono fidarsi. Dire «Sono un lavoratore serio» non è lo stesso che dimostrare la propria dedizione. È l'atteggiamento concreto che con il passare del

tempo sarà ricordato dagli altri. Nel lavoro si chiama «reputazione» o «professionalità». Nella vita si chiama «carattere».

Siamo in grado di influenzare profondamente il modo in cui gli altri ci vedono usando quelli che io chiamo «i non verbali del successo». Includono molti elementi, il più importante dei quali è forse il modo in cui ci presentiamo nel nostro insieme.

Come ci presentiamo

Tutti noi siamo costantemente sotto osservazione, indipendentemente dal posto che occupiamo in un'organizzazione. Ci osservano per vedere se siamo eleganti o trascurati, presentabili o squallidi, svegli o spossati, interessati o annoiati, sicuri di noi stessi o timidi, informati o confusi, rispettosi o sdegnosi, e così via. Non possiamo farne a meno, fa parte di ciò che facciamo. E voi come vi presentate? Avete l'aspetto di un leader o di un passivo seguace, di una persona competente o incompetente?

Guardate chi ha raggiunto il successo e vedrete che si comporta in un certo modo. Ecco uno dei miei esempi preferiti, quello di un uomo la cui famiglia viene dalla Giamaica. Lui è cresciuto nel South Bronx di New York. Quando entra in una stanza, trasuda sicurezza e fiducia; richiede attenzione e rispetto; è sicuro di sé ma umile; è elegante, galante e attraente... ancora prima di aprire bocca. Quando poi parla, affascina con l'intelligenza, il brio, l'agilità mentale e le capacità oratorie.

Se solo potessimo avere tutte queste caratteristiche, anche noi saremmo a capo di molte organizzazioni di successo! L'uomo a cui mi riferisco è Colin Powell, ex segretario di stato americano e tra le altre cose presidente del Joint Chiefs of Staff. Come ha fatto a passare da bambino del Bronx a soldato nel Vietnam a capo di una delle cariche più alte dello stato? Ha lavorato sodo e ha imitato i personaggi di successo che ammirava. Nell'esercito ha imparato a essere un leader e ha sviluppato una personalità degna di emulazione. Ha imparato a gestire fattori

importanti come le espressioni non verbali. Vediamo ora come anche voi potete presentarvi con successo, concentrandovi su qualche atteggiamento non verbale di base ma essenziale.

Lo stato mentale

I comportamenti non verbali per il successo cominciano dallo stato mentale. Dovete essere convinti di voler cambiare il modo in cui vi vedono gli altri e in cui vi vedete voi. Voler cambiare è fondamentale, e dipende sempre da voi. Quando lo dico ai miei studenti, a volte replicano cose del tipo: «Conosco un tizio, lavorava nel suo garage e adesso ha un miliardo di dollari, porta sempre i jeans e non deve mai preoccuparsi dell'immagine.» E io rispondo: «Le persone con storie di successo come questa sono poche al mondo... e comunque né io né voi lo siamo.» Individui unici che riescono a passare da un laboratorio in cantina a un'impresa miliardaria costituiscono l'eccezione alla regola. In realtà, mentre scrivevo questo capitolo, l'imprenditore Steve Jobs annunciava che avrebbe lasciato temporaneamente il proprio incarico per curarsi un disturbo piuttosto serio. Pertanto la Apple Inc. e i suoi azionisti erano in ansia perché di Steve Jobs ce n'è uno solo. Punto e stop. Il resto di noi non solo deve attenersi alle regole sociali per andare avanti, ma deve anche risultare sempre al primo posto.

L'eccezione non conferma mai la regola. Quindi io e voi – comuni mortali – dobbiamo esercitarci nel non verbale se vogliamo ottenere il successo. Indipendentemente dal vostro lavoro, potete partire da qualunque livello e migliorare, solo basandovi sul non verbale.

Spesso tengo seminari a Las Vegas e sono diventato amico di un uomo incredibile che lavora come parcheggiatore. Guadagna tra i trecento e i cinquecento dollari al giorno come minimo... parcheggiando auto. Una volta gli ho chiesto come fa a guadagnare così tanto e più degli altri. In breve ecco cosa mi ha risposto:

Mi accerto sempre di avere le scarpe pulite, perché nessuno vuole vedere le mie impronte sul proprio tappetino. Mi asciugo spesso il sudore dalla fronte, perché nessuno vuole il mio sudore sulla propria auto. Gli altri si sbottonano la camicia, invece io faccio in modo di averla sempre abbottonata, anche se fa caldissimo... nessuno vuole vedermi i peli del petto. Quando i clienti mi danno le chiavi, io corro a prendere l'auto, facendo capire loro che mi interessa che non perdano tempo. Quando riporto l'auto, mentre apro la portiera pulisco il cambio e il volante con la pelle di camoscio per togliere le impronte. Alla fine dico sempre: «Mi raccomando, vada piano.»

Quest'uomo ha innalzato il proprio lavoro a un livello nuovo curando i dettagli che interessano ai clienti: l'aspetto, la prestazione e le frasi che dice. Notate quanti di questi atteggiamenti non verbali trasmettono l'idea «Ciò che ha valore per te lo ha anche per me.» Quando lo vedono pulire il volante, ho riscontrato più volte persone con la mancia già pronta frugare nelle tasche per cercare altri spiccioli. Sforzo minimo, massima ricompensa. Il non verbale del successo non è solo riservato all'élite della società, ma riguarda tutti, così come per le buone maniere.

Siete un lavoratore autonomo? Gestite il denaro di altri? Lavorate in banca? Siete avvocato? Lavorate nella sanità? Vendete assicurazioni o immobili? Qualunque sia la vostra professione, anche parcheggiatore di automobili, potete sempre migliorare il vostro non verbale. Ecco cosa vi diversificherà dagli altri. Ecco come passerete da risultati buoni a eccezionali. Se avete lo stato mentale giusto per cambiare, cambierà anche il vostro non verbale, e quindi la percezione altrui di voi stessi.

Il carattere è un non verbale

Il carattere rende vincenti, sconfigge i nemici, consolida amicizie, conclude contratti, favorisce vendite, fa guadagnare fiducia... e non è certo una cosa da poco. Il carattere è una cosa che possiamo controllare, sfruttare e in un certo senso è più semplice da ottenere di una laurea, per quanto possa avere un valore ben più alto. Il carattere è un non verbale, forse il più sottile di tutti.

Poco tempo fa sono stato contattato da una produttrice televisiva che voleva creare una trasmissione che insegnasse a diventare più attraenti agli occhi di un eventuale datore di lavoro, soprattutto in questo periodo di trambusto economico.

La mia prima risposta è stata: «Bisogna fare attenzione al carattere.» «È quello che mi hanno detto tutti coloro con cui ho parlato finora» ha commentato lei. Ecco il punto! Tra due individui con le stesse capacità e la stessa esperienza, è il carattere a fare la differenza.

Il carattere ha un valore particolare? Viene premiato con una medaglia o una targa? Se mai vi capitasse di venire a Tampa, vedrete che non ci sono statue né targhe dedicate agli eroi di guerra, come si vedono in tutte le altre città. Esiste una sola targa, all'angolo tra East Madison e North Franklin Street, incassata nel marciapiede e dedicata a Mary Hadfield Watt. «E chi sarà mai?» vi chiederete. Era forse una donna famosa che ha scoperto una cura per qualche malattia? No. È immortalata su quel marciapiede per un'unica ragione: il carattere. Mary faceva la fruttivendola proprio a quell'angolo (la chiamavano Fruit Lady) e quando morì di cancro, a trentatré anni, fu come se il sole fosse tramontato per sempre su quella zona della città. Il suo carattere, la capacità di rendere felici gli altri era così profonda, così grande che la città si sentì in dovere di onorarla. Ecco una persona insignita di un merito per essere stata gentile, per il sorriso e per il carattere.

Nessuno può infondere un certo tipo di carattere al suo prossimo, proprio come nessuno può convincere un altro a fare un sorriso vero. Il carattere dipende solo da se stessi. L'unica cosa che posso dire è questa: se volete avere successo nella vita, siate positivi. Conosciamo tutti un pessimista o qualcuno con un carattere odioso. Tutto ciò che vogliamo è allontanarci da gente simile, ed è proprio quel che dovremmo fare. Un buon carattere apre porte e abbatte barriere. Vale ancor più di un grande intelletto. Tira fuori il meglio di noi, ci permette di creare belle amicizie e fa in modo che gli altri vogliano stare insieme a noi e si fidino di noi.

Dobbiamo inoltre tenere presente che un buon carattere può mutare durante un periodo di particolare stress. Dobbiamo salvaguardarlo, curandolo talvolta come se fosse affetto da un disturbo fisico. Se pensate

che a questo proposito vi manchi qualcosa, trovate un modello, anche se irraggiungibile, e cercate di emularlo.

Quando si dice «Quella persona ha un brutto carattere», fidatevi, probabilmente non è tanto questione di ciò che ha detto ma di *come* l'ha detto o di cosa ha fatto (o non fatto). Cosa dicono i comportamenti non verbali sul vostro carattere? Di qualunque tipo essi siano, possono sempre migliorare. Io continuo a lavorare su di me quotidianamente.

Ditemi – anzi, chiedetevi – se quando morirete la vostra città vi dedicherà una targa.

Il sorriso

Un sorriso può smuovere i monti e veicolare simpatia, eppure le persone non lo fanno spesso. Non so dirvi il numero di volte che sono stato accolto da dipendenti di una compagnia aerea che non sapevano sorridere. Ricordo bene la cattiva impressione che hanno avuto su di me e sugli altri. In un mondo perfetto dovremmo tutti essere accolti da volti sorridenti. La gente si dimentica che da quando nasciamo a quando moriamo siamo influenzati dal sorriso. La nostra specie vive di sorrisi: sorridete a un neonato o a un anziano e osservate l'effetto. Un sorriso innesca il rilascio di endorfine che sono confortanti a ogni età.

Passate una giornata a osservare i sorrisi e rimarrete stupiti dalla versatilità di questo comportamento non verbale. C'è il *sorriso pubblico*, che usiamo quando incrociamo estranei per la strada: labbra chiuse con gli angoli della bocca arretrati. C'è il *sorriso educato*, che usiamo con chi conosciamo appena: mostriamo i denti e le labbra si incurvano leggermente all'insù. C'è il *sorriso vero*, che usiamo con chi ammiriamo, con chi ci piace e con chi amiamo: i denti sono scoperti, le labbra bene incurvate, i muscoli delle guance lavorano e sono coinvolti anche gli occhi. Nel mezzo però esistono molte «sfumature» di sorrisi, tra cui:

- il sorriso nervoso e sfuggente («Mi scusi!»);
- il sorriso asimmetrico e pentito («Vorrei non aver commesso quell'errore.»);
- il sorriso con le sopracciglia alzate e l'aria interrogativa («Non è una buona idea?»);
- il sorriso falso con i denti coperti e la mandibola tesa («Non riesco a credere che l'abbia detto sul serio!»).

Quando comincerete a vedere il sorriso come un potente strumento per creare i legami necessari alla sopravvivenza sociale dell'uomo, potrete usarlo voi stessi con maggiore efficacia.

Sono solito dire ai manager di inserire il sorriso nel loro repertorio di espressioni e di renderlo un requisito indispensabile per i dipendenti a contatto con il pubblico. E se non lo fanno? Licenziateli! Che bisogno c'è di essere tanto severi? Il sorriso ha un significato enorme: rende umane le interazioni sociali, ci fa sentire soddisfatti di una persona o di un'azienda. Inoltre un sorriso è una cosa così semplice da fare che non ci sono scuse per non vederne sul posto di lavoro.

La prima volta che mi recai in Russia, la gente parlava di quanto adorasse andare da McDonald's perché i dipendenti sorridevano sempre (requisito non indispensabile sotto il precedente sistema sovietico); del cibo non parlava nessuno. Se non mi credete, chiedete a chiunque abbia vissuto sotto il regime sovietico e vi racconterà la differenza da quando hanno aperto negozi occidentali in cui i commessi sorridevano sul serio. Ditemi se preferireste essere accolti da una persona sorridente o da un individuo apparentemente in preda al panico o indifferente alla vostra presenza.

Mai sottovalutare il potere del sorriso: questo semplice gesto può creare opportunità, aprire le menti e i cuori.

Il potere della postura e della presenza fisica

La postura e il portamento, che si notano anche a distanza, possono comunicare docilità o autorevolezza, voglia di scontrarsi o di collaborare, indifferenza o preoccupazione, noia o sollecitudine, oltre che rassegnazione o soddisfazione. Il portamento può aiutare a dominare una situazione o a sdrammatizzarla, semplicemente a seconda di come si sta in piedi e dove si posizionano i piedi. Può dimostrare vitalità, orgoglio e abilità oppure mancanza di entusiasmo, cattiva salute o incompetenza.

Tenere le spalle curve, appoggiarsi a qualcosa invece di stare in piedi da soli o dondolare nervosamente sono atteggiamenti che potranno farvi sentire bene, ma che sicuramente non trasmetteranno un'idea di sicurezza e fiducia. Lanciano messaggi come «Non mi interessa» o «Non sono capace.» Contrastate tutto ciò stando in piedi eretti, con il mento diritto, le spalle all'indietro ma rilassate, il peso bilanciato su entrambi i piedi. In questo modo veicolerete il messaggio «Sono in allerta, pronto a tutto.»

Se la vostra postura è percepita in modo negativo, può essere che la vostra immagine risulti impoverita ancora prima che stringiate la mano a qualcuno o pronunciate una sola parola.

Tendiamo a lasciarci convincere da chi secondo noi è autorevole e competente, due delle caratteristiche chiave della leadership di successo. Quando qualcuno dice che il comportamento non verbale non è importante, considerate come ci lasciamo influenzare quando, entrando in una sala riunioni, in un negozio o in un ristorante, vediamo la persona che dobbiamo incontrare in una posizione di sollecitudine o al contrario di indifferenza. Anche da lontano ci dà un'impressione ben precisa.

Il potere dei movimenti

La velocità, l'efficacia e l'agilità con cui vi muovete fanno un'enorme differenza nel modo in cui gli altri vi considerano. Poco dopo Natale mi capitò di recarmi in un noto negozio sportivo per cambiare un regalo.

C’erano nove persone davanti a me e solo un addetto a gestire i resi. Il direttore del negozio chiamò all’altoparlante un dipendente perché si recasse all’ingresso del negozio. Tutti lo osservammo camminare con grande flemma fino alla zona delle casse. Era incredibile vedere tutta quella gente in attesa di essere servita e questo tizio camminare lentamente senza curarsi di nessuno.

L’ira delle persone in coda, compreso me, era quasi palpabile. Non sorprese nessuno che la velocità dell’uomo nel servire le persone fosse altrettanto lenta. I suoi movimenti dicevano esattamente cosa pensava di noi e del suo lavoro. Fu una prova schiacciante di come i movimenti svelano sempre agli altri qualcosa di ciò che pensiamo di loro, del lavoro e persino di noi stessi.

La lentezza si traduce in una serie di perdite: opportunità perse, iniziative di marketing andate a monte, lanci di prodotti sprecati, errori di contabilità, servizio poco efficiente, ritardi nelle spedizioni e altri errori di grande entità. In genere dico ai manager che la velocità è fondamentale per una società. Se hanno dipendenti che non tengono il ritmo, consiglio loro di liberarsene. L’inettitudine non va bene né per il datore di lavoro né per gli altri dipendenti e, soprattutto, per i clienti.

La velocità è spesso legata al carattere. Un brutto carattere si traduce quasi sempre in scarso servizio. Vista l’altissima competitività odierna e l’abbondanza di domanda professionale, ci si può permettere di assumere per gli stessi compiti una persona con un carattere migliore che svolgerà l’impiego come si deve e per la quale la velocità sarà una marcia in più.

Diamoci una mossa!

I movimenti hanno effetti assai potenti sugli altri. Immaginate di entrare in una sala riunioni e vedere il capo venire *immediatamente* a stringervi la mano e ad accogliervi. Confrontate l’immagine con quella del capo che vi vede entrare, crea un contatto visivo marginale e non fa nessuno sforzo

per venirvi a salutare, o lo fa dopo molto tempo. Come vi sentireste in queste situazioni? I vostri movimenti possono avere un impatto simile: fare una buona impressione e motivare qualcuno oppure deprimere e demoralizzare.

Di solito dico agli avvocati che quando entra la giuria devono alzarsi subito senza aspettare che qualcuno glielo ordini. Prima si alzeranno, più saranno ben visti, perché la giuria ne noterà la partecipazione e la serietà. Lo stesso dovrebbe accadere quando si rivolgono alla corte. Dico loro di alzarsi in fretta ed essere sempre chiari come se ogni istante fosse fondamentale (e in effetti così dovrebbe essere). I giurati, come chiunque altro, odiano perdere tempo.

L'inattività può essere demoralizzante: pensate quante volte vediamo un'organizzazione mandare un rappresentante a gestire la folla mentre i dirigenti si nascondono come vigliacchi. Ecco un segno del fallimento di una leadership e del mancato confronto diretto con una situazione. Pensate alle critiche ricevute dalla regina Elisabetta per non avere fatto nulla alla morte della principessa Diana. Per non avere incontrato i sudditi in lutto, ricevette giudizi molto duri. Tutto ciò che doveva fare era un semplice gesto – apparire in pubblico – e quando non accadde si ritrovò travolta da una pioggia di critiche. L'inattività corrisponde in realtà a un'azione: un non verbale in grado di innervosire e di minacciare persino la stabilità di un monarca.

Invece di nascondersi, i leader dovrebbero farsi vedere durante le crisi, usando il potere del movimento per dare una mossa agli altri. Il più impercettibile dei movimenti può essere più potente delle parole. Rivedo ancora Richard Held camminare impavido tra la folla furiosa di San Juan. Una semplice camminata, un piede davanti all'altro, eppure ogni passo diceva un sacco di cose.

Si può usare il potere del movimento per cambiare le dinamiche di un incontro. Quando uno dei miei clienti, impegnato in una serie di negoziati molto complessi, si sentì schiacciato dalla controparte, gli dissi semplicemente di alzarsi e appoggiarsi alla parete con la schiena, negoziando da quella posizione lontano dal tavolo. Non appena si allontanò in questo modo, la dinamica cambiò. Essendo in piedi attirava

l'attenzione, controllava meglio la comunicazione e in effetti presentò le proprie ragioni con più sicurezza, cosa che rimanendo seduto non era riuscito a fare. Nel capitolo 7 vedremo altri modi per usare il movimento e influenzare gli altri a nostro favore, soprattutto in ambito professionale.

Movimenti delicati che infondono sicurezza, rispetto e fiducia

Chi fa movimenti imprevedibili e improvvisi non ci trasmette conforto. Un giorno, osservando una squadra di costruttori, notai che il capo si muoveva a caso, facendo movimenti teatrali e quasi isterici con le braccia, urlando e lamentandosi con gli operai. Tutti abbiamo visto qualcuno «perdere le staffe» e sappiamo che non è bello. Vedevo la frustrazione e la mancanza di rispetto sui volti degli operai. Le parole che usarono contro di lui quando se ne andò non possono essere ripetute in questa sede. Movimenti delle mani troppo accentuati sono distrazioni che non servono a molto, se non a far perdere agli altri il rispetto per noi.

Da ex caposquadra SWAT, posso dirvi che l'ultima persona che volevamo per un'operazione era qualcuno abituato a fare gesti teatrali, vaghi, impulsivi o casuali. Tutti rispettiamo chi, nelle condizioni peggiori, infonde un senso di tranquillità e discreta risolutezza. Come diciamo nell'addestramento per gli SWAT, «bisogna essere delicati ma rapidi.» Vogliamo gesti cauti sia nel maneggiare le armi sia nell'interagire con i clienti.

In genere tendiamo a perdere rispetto per l'agente di polizia, l'infermiera, la hostess, la guardia di sicurezza, l'insegnante o per un genitore che, con dinamiche non verbali, perde le staffe. Urlare, gridare, sfinirsi, sbattere le braccia, gesticolare con movimenti ampi... tutte queste cose dicono «Ho perso il controllo.» Chi vorrebbe affidarsi o obbedire a una persona simile? In genere ammiriamo chi è capace di mantenere il sangue freddo e il controllo.

Rudolph Giuliani è caro a molti americani perché dopo l'11 settembre ha sempre mostrato un'apparente tranquillità rispetto a ciò che era accaduto a New York, gestendo la situazione con grande delicatezza. Allo stesso modo siamo tutti rimasti colpiti dal pilota della US Airways Chesley B. «Sully» Sullenberger III, che ha mantenuto il controllo dell'aereo colpito compiendo un atterraggio praticamente perfetto sul fiume Hudson. Agire con cautela è una buona cosa, ed è per questo che i professionisti si comportano così. Fanno sembrare semplice ciò che non lo è.

Il potere della voce

Potrà sembrare un paradosso, ma la voce fa parte del non verbale. Perché i giornalisti televisivi sembrano avere tutti la stessa voce? Perché cercano di imitare un tono profondo e mellifluo. Tom Brokaw, con cui ho avuto il piacere di lavorare diverse volte, ha quella voce. Dolce come il miele. Non tutti l'abbiamo; io so di non averla, ma ci provo. Quando sono nervoso la mia voce diventa stridula, quindi cerco di cambiarla perché so che la gente non la sopporta, e di certo non infonde rispetto.

Durante la campagna presidenziale del 2008 i media accusarono più volte Hillary Clinton, tra le altre cose, di avere una voce «fastidiosa». Per l'opinione pubblica il suo personaggio rappresentava la strada percorsa dalle donne in ruoli da leader nonché quella da percorrere ancora. Le donne dovrebbero lavorare su un tono di voce neutrale, perché, se la voce risulterà fastidiosa o stridula, saranno giudicate proprio per questo. Coltivare un tono di voce neutrale è un buon consiglio anche per gli uomini.

Alcune ricerche dimostrano che, quando non ci piace la voce di un individuo, tendiamo a ignorarlo completamente. Una voce poco piacevole può produrre alienazione e cattive impressioni. Se mi diceste che non sapete scegliere tra farvi un lifting facciale o dedicare del tempo a curare

la voce, io vi direi di risparmiare i soldi e lavorare sulla voce. Ho parlato con molti giornalisti e personaggi televisivi che mi hanno detto di averci provato e di essere riusciti finalmente a gestire bene la voce. Ho sentito la stessa cosa da agenti di polizia donna, membri dei marines e rappresentanti farmaceutici di entrambi i sessi. Prestare attenzione alla voce fa la differenza. Più è bassa e profonda, meglio è.

Ecco alcune annotazioni su come e perché usare la voce per influenzare positivamente gli altri.

- Molte volte le persone sentono la vostra voce prima ancora di incontrarvi dal vivo. Si crea così un'impressione e, se la voce è urtante al telefono, nascerà riluttanza anche a incontrarvi dal vivo.
- Se volete mantenere viva l'attenzione degli altri, non alzate la voce, ma abbassatela. Un tono più basso e deciso comunica enfasi, dignità e risolutezza. È un approccio controintuitivo poco utilizzato nel lavoro e nella vita di tutti i giorni. La maggior parte della gente pensa che il potere venga dalle parole forti o dalle urla. Non è così. Vedo genitori al supermercato che sgridano i bambini o persone che urlano contro il cane disobbediente. Né il bambino disattento né il cane cambieranno mai comportamento se si alza il tono di voce. Ricordo ciò che mi disse una volta uno psicopatico: «Adoro quando gli sbirri mi urlano dietro.» «Perché?» chiesi io. «Perché vuol dire che hanno perso il controllo.» Se volete che gli altri vi ascoltino e vi rispettino, abbassate la voce.
- Praticate il *mirroring* verbale. Nel capitolo 1 ho parlato del metodo di creare un rapporto con gli altri usando le loro stesse parole: se dicono «i miei figli», voi non dite «i bambini»; se dicono «c'è un problema», voi non dite «qualcosa non va». Vi sorprenderà vedere quanto è utile il *mirroring* verbale per mettervi sulla lunghezza d'onda altrui.
- Pause e silenzi hanno un grande potere. Veicolano sicurezza e decisione. Tanti vorrebbero riempire i silenzi ed evitare le pause, invece prendersi più tempo per riflettere potrebbe farli apparire sotto una luce totalmente diversa. È vero, parlare aiuta a calmarci quando siamo nervosi, ma può anche avere l'effetto contrario. Come disse una volta Mark Twain: «È meglio tenere la bocca chiusa e

sembrare stupidi che aprirla e togliere ogni dubbio.» Una pausa può essere un potente strumento di negoziazione. Forse l'altra parte, non dotata delle vostre stesse capacità non verbali, si sentirà costretta a fare un'offerta migliore.

- Le esitazioni, però, non sono la stessa cosa delle pause. «Um», «ah» e rumori di gola per schiarirsi la voce segnalano una mancanza di sicurezza e una perdita di tempo che nessuno apprezzerà. Pensate a Caroline Kennedy, di recente messa in ridicolo per aver rilasciato interviste piene di riempitivi come «um», «sapete», e così via. Eliminateli. Se vi pongono una domanda a cui non sapete rispondere, dite semplicemente «ci devo pensare» o che cercherete la risposta e tornerete a comunicarla il più presto possibile, invece di fare versi o prendere tempo parlando a vanvera. Entrambi gli ultimi due atteggiamenti vi faranno sembrare sulla difensiva.

L'eloquenza come fonte d'ispirazione

L'eloquenza non è un elemento verbale? No, le parole sono verbali, l'eloquenza è *come* parliamo, e quindi non verbale. Uno dei fattori che hanno contribuito all'elezione di Barack Obama è la sua eloquenza. È una cosa che tutti ammiriamo perché è rassicurante e confortante. Ci piacciono gli oratori decisi, interessanti, concisi e articolati, tutti aspetti dell'eloquenza, dote ammirata in tutto il mondo e che riecheggia dentro tutti noi.

Potrebbe non essere il vostro punto forte, per molti non lo è, ma con un po' di attenzione si può migliorare. Winston Churchill è noto per l'eloquenza ed è uno degli individui più citati del mondo anglofono, ma non avrà certo raggiunto questi livelli senza sforzi. Provava più e più volte ogni discorso. Pensava in anticipo ogni battuta. Quando poi si esibiva, era meraviglioso. Anche voi potete fare lo stesso... non è forse ciò che fanno gli attori durante le prove?

Pochi sono così brillanti da potersi alzare in piedi e fare un discorso alla Churchill. Anch'io, prima di tenere un discorso nuovo, lo provo molte volte. Allenatevi finché le parole e i gesti vi vengono naturali. Fatelo da soli, con un amico o un famigliare e chiedete loro un parere sincero. Ascoltate come suonano le vostre parole. Ricordate inoltre di mostrare sicurezza provando il discorso. Il valore delle parole aumenterà e la vostra presentazione sarà più eloquente.

Il potere delle abitudini

Le abitudini comunicano molte cose di noi e sono per la maggior parte non verbali. Forse non ci avete mai pensato, ma tutto ciò che fate viene notato dagli altri. Ogni rito lavorativo che avete (quando arrivate, quando pranzate, quanto ci mettete, a che ora uscite, e così via) viene rapidamente registrato.

Collaboro con un'azienda fondata da un uomo che l'ha poi ceduta al figlio maggiore. Con il tempo anche gli altri fratelli sono entrati nell'attività ed è sorto un problema: uno dei fratelli minori crede di poter fare ciò che vuole, arrivando in ritardo e lavorando di malavoglia. Il fratello maggiore mi ha detto: «Quando mio fratello arriva tardi, diventa una questione morale, perché gli altri dipendenti dicono: "Come mai riceve uno stipendio come il nostro e non fa un tubo?" Mi pento di non aver detto ai miei fratelli quando li ho inseriti nella società: "Sentite, io sono vostro fratello, ma prima di tutto sono il capo di questa azienda da mandare avanti. Non è un gioco, non è un club, è un'azienda".»

Non dobbiamo mai dimenticare che i dipendenti sono molto sensibili a tutto ciò che accade all'interno della società. Se c'è qualcuno che arriva tardi o esce spesso prima, tutti lo sanno e l'azienda ne soffrirà.

Tutti conosciamo persone che sembrano sempre prendersi troppe pause sigaretta o caffè, o che vagano di continuo da un ufficio all'altro per chiacchierare. La prima volta che incappate in questi individui, l'affabilità

potrebbe sembrare un gesto gentile, ma dopo un po' risulterà sconveniente. Attenti a non diventare uno di loro, perché verrete considerati simili. Vagare inutilmente in ufficio è un comportamento non verbale che manda il seguente messaggio: «I miei interessi sono più importanti della società che mi paga lo stipendio.»

Tutto ciò che fate all'interno di un'organizzazione si noterà e probabilmente qualcuno ne parlerà. Se avete l'abitudine di perdere tempo, arrivare in ritardo, non portare a termine i vostri compiti, trovare scuse, non offrirvi mai volontari per nulla, chiacchierare con gli amici al telefono, flirtare, e così via, sappiate che queste abitudini sfoceranno in una vera e propria catastrofe.

È interessante che agenti FBI di successo quando erano in servizio per il governo continuino ad avere successo anche in pensione. Quelli che si lamentavano di continuo dei casi o del peso del lavoro sono quelli che, guarda caso, hanno ruoli marginali anche in pensione e continuano tuttora a lamentarsi di tutto. Le vecchie abitudini sono dure a morire e chi era ai margini allora lo è ancora perché non ha mai sviluppato un'etica professionale di successo.

PER ESSERE CONSIDERATI LEADER, METTETEVI BENE IN VISTA

La leadership, come tutti sappiamo, è diversa dal management. Essere un leader significa correre rischi, essere sempre in prima linea, dimostrare equilibrio emotivo a fronte delle avversità, sfruttare le emozioni per tracciare la via. Questo può essere fatto in modo non verbale «essendo presenti» per i dipendenti. Letteralmente. Quando durante la seconda guerra mondiale le speranze vennero meno, Winston Churchill, allora sessantenne, soddisfece il volere degli inglesi mostrando controllo e sicurezza davanti al pericolo. La disponibilità a camminare e farsi vedere dove erano appena cadute le bombe e nei punti bersaglio dei razzi fu un'ispirazione per milioni di persone. Era un trascinatore e lo faceva dando l'esempio. Dwight Eisenhower, che si guadagnò il titolo di comandante supremo delle forze alleate, si rese accessibile ai suoi uomini di ogni rango. Era insieme ai paracadutisti prima che si lanciassero per l'invasione dell'Europa.

Questi leader usavano la comunicazione non verbale per rafforzare i messaggi verbali e creare un messaggio visivo che rimane ancora oggi. Quando pensiamo a potenti elementi non verbali risalenti a quella guerra, cosa vediamo? Eisenhower che parla ai paracadutisti, Patton che indica ai carri armati di avanzare, MacArthur che cammina sulla spiaggia. Non era solo ciò che dicevano a essere potente, ma anche ciò che facevano. La loro visibilità ispirava le truppe e infondeva

coraggio agli uomini in patria. La definizione vera e propria della leadership implica che il leader stia in prima linea in modo che gli altri lo seguano, dettaglio mai trascurato da un ventiduenne macedone di nome Alessandro (soprannominato poi «il Grande»), che in tenera età si spinse a conquistare la maggior parte del mondo conosciuto all'epoca. Non lo fece dando ordini dalle retrovie, come molti suoi avversari, ma conducendo letteralmente gli uomini in battaglia. Se volete essere un leader, siate una guida visibile. Non nascondetevi nel vostro ufficio, mostratevi in pubblico e parlate con lo staff.

La forza delle buone maniere

Se volete vedere quanto siano importanti le buone maniere, lavorate con o per qualcuno che non le usa, che interrompe sempre mentre qualcuno parla, che non dice «per piacere» o «grazie» né «scusa», che non aiuta chi fatica ad aprire una porta perché ha le braccia piene di pacchi o a infilare un cappotto, che mastica con la bocca aperta, si pulisce i denti a tavola o assume molti altri atteggiamenti impensabili. Il galateo ha la reputazione, nel migliore dei casi, di rendere viziati – e fissati con le ciotoline d'acqua per pulirsi le mani a tavola o con la forchetta da usare – o demodé, nel peggiore dei casi. Niente potrebbe essere più lontano dalla verità. Il galateo nasce come l'arte di mettere le persone a proprio agio. Si tratta di essere attenti a ciò che succede attorno a voi – quello che all'FBI definiremmo avere la situazione sotto controllo – e considerare il modo in cui le vostre azioni hanno effetto sugli altri. Nella società odierna, in cui la vita e il lavoro ci mettono a contatto con molte persone i cui punti di riferimento culturali e sociali ci risultano sconosciuti, il galateo come concepito originariamente non potrebbe essere più importante. Non deve sorprendere il fatto che la parola «protocollo» contenga la radice greca *kolla*, che significa «colla», poiché il galateo è in realtà il collante che tiene unito un gruppo molto diversificato.

Sono stati scritti molti libri sul galateo, elemento per molti aspetti non verbale. Cercate i migliori e studiateli. Vi garantisco che imparerete cose che non sapevate. Per me è stato così.

La compagnia altrui: un non verbale forse sottovalutato

Le persone con cui state costituiscono un non verbale raramente preso in considerazione. Sulla base delle conversazioni che ho avuto con manager, addetti alle risorse umane, CEO e altri dirigenti, posso confermare che le persone insieme alle quali siete visti fanno la differenza nel modo in cui gli altri vi considerano.

Nessuno si sveglia un mattino e dice: «Voglio uscire con la persona più mediocre, grossolana, disattenta, indegna, disordinata e isolata che riesco a trovare.» Tutti vogliamo stare con gente di successo. Eppure quanti lavoratori frequentano individui come questi? Se anche voi lo fate, sarete di certo guardati dall'alto in basso. Pensate non sia giusto? Avete ragione: la vita è ingiusta. Sarete giudicati sulla base delle persone che frequentate, e una scelta sbagliata può deviare un'intera carriera. Non si tratta di essere elitari, ma di essere consapevoli che ci sono persone attorno a noi che possono danneggiarci con il loro comportamento, per la loro posizione o altro.

Se siete un nuovo assunto, state alla larga da chi perde tempo o finge di lavorare. Mi è capitato di entrare in aziende in cui il nuovo assunto diventa subito amico dell'incompetente dell'ufficio che ha bisogno di un compagno con cui parlare. Purtroppo l'ultimo arrivato diventa vittima delle insidie di questo individuo. Tutte le società hanno elementi simili. Fate attenzione, perché possono avere un impatto molto negativo sul vostro lavoro e sul modo in cui gli altri vi vedono.

Ricordate che al mondo ci sono sostanzialmente due tipi di persone: quelli che vi aiutano e quelli che vi remano contro. Attenti a coloro che cercano la vostra amicizia ma alla fine della giornata vi risucchiano le energie, i pensieri e tutto il resto.

Ho lavorato in un posto dove ogni giornata mi pesava come un macigno e dove l'influenza negativa degli altri condizionava l'etica del gruppo e il lavoro di tutti; mi sentivo come se stessi facendo terapia. Noi non siamo medici e non andiamo al lavoro per guarire le persone. Se uno o più di questi individui entra in contatto con voi, non solo vi risucchierà le

energie, ma abbasserà anche il vostro standard all'interno dell'azienda. Ciò non significa che non dovete trattarlo con gentilezza, ma solo che dovreste passare il minor tempo possibile con questa persona perché vi influenzerà in modo negativo.

Come potete vedere, quasi tutto fa parte del regno del non verbale: la mentalità, il carattere, la voce. Sebbene possa sembrare irritante pensare di essere sempre osservati, è una cosa utile rendersi conto che il modo in cui gli altri ci vedono e interagiscono con noi dipende da noi e non da loro. Solo voi potete controllare come gli altri vi considerano.

Dopo aver fatto consulenze con centinaia di organizzazioni in più di venti paesi, posso testimoniare che quello che io chiamo non verbale del successo professionale è un elemento universale. Entrate in qualunque ufficio del mondo e capirete subito chi ha successo e chi non ce l'ha, chi cerca di eccellere e chi si accontenta della mediocrità, chi segue un'etica professionale e chi no. Dal canto loro gli altri capiranno presto come siete *voi.* Le loro considerazioni si baseranno su due fattori: le vostre capacità, naturalmente, ma, cosa più importante, la vostra comunicazione non verbale. Se gli altri non vi considerano una persona con cui sentirsi a proprio agio e di cui fidarsi, nessun tipo di capacità professionale sarà in grado di compensare questa mancanza. Chi ignora questo assioma, lo fa a proprio rischio e pericolo.

Il modo in cui saprete gestire il non verbale del successo determinerà il modo in cui sarete considerati dagli altri, il modo in cui vi tratteranno e quanto vi ricompenseranno. Se dimostrerete solo di essere capaci, sarete uno dei tanti dipendenti con alcune competenze, ma se darete prova di saper gestire il non verbale del successo, vi considereranno eccezionali. La scelta spetta a voi e comprende tutto, dal carattere all'aspetto fisico, che esploreremo nel prossimo capitolo.

5

Il potere dell'apparire

In un angolo tranquillo, quasi ignobile, dietro il banco della sicurezza negli enormi uffici della CBS di New York, si trova una delle quattro telecamere RCA TK-11A che hanno rivoluzionato il modo in cui vediamo la politica e i politici oggi. Il 26 settembre 1960, settanta milioni di persone si sono sintonizzati per assistere al primo dibattito televisivo tra i candidati alla presidenza Richard Nixon, allora vicepresidente, e John F. Kennedy, senatore. Per la prima volta in tempo reale gli americani potevano vedere, e non solo sentire o leggere, cos'avevano da dire i candidati. Chi ascoltò il dibattito alla radio disse che avrebbe vinto Nixon. Chi lo seguì alla televisione e vide Kennedy – abbronzato, bello, giovane e sorridente – lo acclamò vincitore senza ombra di dubbio.

Quell'evento e quelle telecamere cambiarono tutto. Le persone videro chi stavano per votare. E, visivamente, preferirono Kennedy a Nixon, anche se Nixon aveva molta più esperienza. Kennedy era affabile, rilassato, tranquillo e rassicurante. Nixon sembrava malaticcio (aveva il raffreddore e rifiutò il trucco), nervoso, a disagio, lucido di sudore e quella barba dura e incolta faceva una brutta impressione.

Quel dibattito bastò a dimostrare in una sola serata che l'aspetto conta. Lanciò l'importanza della componente visiva, che da allora non ha mai smesso di plasmare le vicende politiche, superando un altro noto evento della storia visiva: il passaggio dal film muto al sonoro, quando gli attori di film muti con un accento marcato o con la voce stridula persero il lavoro.

Il dividendo della bellezza

Non è un segreto che in materia di bellezza i media e il marketing vogliano solo il meglio e, come ci dimostra l'esempio di cui sopra, lo stesso vale per la politica e le alte sfere. Ma in ambito professionale la bellezza è importante?

Se vi dicessi di guardare le fotografie di un'annata di laureati e prevedere chi, tra cinque anni, riceverà lo stipendio più alto, mi direste che è impossibile, poiché l'aspetto non conta per prevedere i guadagni futuri. Invece è proprio quel che due ricercatori decisero di fare per capire quanto sono davvero importanti l'aspetto fisico e l'apparenza. Gli economisti Daniel S. Hamermesh e Jeff E. Biddle scoprirono che gli individui di bell'aspetto tendono a essere assunti più di frequente e a ricevere maggiori aumenti, guadagnando in media dal dieci al quindici per cento in più dei loro colleghi. Scoprirono, inoltre, che le aziende che assumevano personale di bell'aspetto affermavano di guadagnare dal dieci al quindici per cento in più rispetto a quando assumevano gente di aspetto normale. Niente di nuovo: persino la Bibbia è piena di storie in cui si cerca e persegue la bellezza.

Lo dico non per creare controversie ma per essere chiaro su ciò che molti di noi già sospettano e che i ricercatori sanno alla perfezione: la nostra specie, come molte altre, tende a preferire la bellezza. Che si tratti del pavone con la coda più colorata, del leone con la criniera più folta o dello stallone più maestoso, gli animali si scelgono per la bellezza, ed ecco perché noi umani abbiamo standard di bellezza e in molte società si

innescano processi di corteggiamento sulla base dell'aspetto prima di focalizzarsi su un solo compagno.

Alcuni diranno che la bellezza è una percezione personale, ma le ricerche garantiscono che la nostra preferenza per la bellezza sta nei geni, ed ecco perché i neonati guardano più a lungo un bel volto rispetto a uno brutto. In tutte le culture si insegue la bellezza, aiutandola (con trucco e accessori) e traendone beneficio.

Il dividendo della bellezza non equivale al destino

Ciò significa forse che dobbiamo tutti somigliare a George Clooney o a Christie Brinkley per non essere destinati al fallimento? Sì e no. Essere belli di natura va bene, ma vi svelo un segreto: tutti noi possiamo migliorare il nostro aspetto. Non dobbiamo sembrare top model, basta fare un po' di attenzione a come ci presentiamo.

Curare l'aspetto con una corretta igiene, un po' di trucco e un'acconciatura accurata fa la differenza. Le trasmissioni in cui una persona cambia totalmente aspetto sono famose in America perché i cambiamenti esteriori corrispondono a mutamenti interiori: ci fanno sentire meglio e innescano processi positivi. Le persone di bell'aspetto – non necessariamente bellissime – tendono a essere più sicure di sé, ad avere più amici, a essere accolte meglio e ad avere più opportunità. Quindi il punto non è somigliare a una principessa o a una star del cinema, ma cosa fare per prestare attenzione all'aspetto, a cosa indossiamo e a come ci presentiamo.

L'aspetto fisico è per certi versi una questione di scelta personale, ma nella maggior parte dei casi le leggi della bellezza sono dettate dalla cultura. Indagando su alcuni omicidi negli Stati Uniti occidentali, interrogai molte persone che al lavoro indossavano jeans, camicia bianca inamidata, cravatta e cappello da cowboy. Per me erano perfetti, nello stesso modo in cui completo di lana blu e cravatta lo sono a Wall Street. La

società definisce i confini entro cui muoversi, noi dobbiamo solo accertarci di farlo. Ricordate, siamo programmati per curare l'aspetto come segno di buona salute, vitalità e inserimento sociale.

Per quanto non sia positivo ignorare la necessità di presentarsi bene, è utile tenere a mente che altri fattori come le capacità personali possono rivelarsi più importanti, per esempio, al lavoro, e che la gente è anche in grado di andare oltre le apparenze, soprattutto se avete un carattere forte e siete gentili e amichevoli. Anche in questi casi, tuttavia, come ci vedono gli altri dipende solo da noi stessi.

Si possono superare potenziali svantaggi come la bassa statura o una menomazione fisica con eleganza, carisma, volontà e pensieri positivi. Le persone basse con un grande carisma o una presenza fisica invidiabile – come personaggi famosi o ballerini – sembrano sempre più alti di quanto non siano in realtà. E nonostante i notissimi problemi di peso, milioni di persone ammirano lo stile di Oprah Winfrey, la sua personalità, la sua passione e il suo modo di dedicarsi a essa. Ecco la singolare «bellezza» del non verbale: possiamo usarla per porre l'attenzione dove vogliamo noi, sui nostri punti di forza e sulle nostre capacità.

Ho fatto il consulente in molte aziende in tutto il mondo e posso dire, avendo parlato con molti manager, che preferiscono un dipendente che lavora sodo e con un bel carattere piuttosto che uno di bell'aspetto ma amante dell'ozio. Tranne qualche società particolare, nessun dipendente deve avere come requisito la bellezza, e nemmeno i clienti lo richiedono. Però c'è il requisito di essere curati, ben vestiti, ben educati ed efficienti nel proprio lavoro. È questa la cosa principale. Tutti ammiriamo chi ha buone maniere e ci sentiamo a nostro agio tra persone curate, e l'efficienza sul lavoro è incredibilmente importante. Queste tre qualità compenseranno qualunque deficienza abbiate dal punto di vista estetico.

Quindi mettete in rilievo i punti di forza e adombrate le debolezze. Se siete bassi o soprappeso, vestitevi in modo da sembrare più alti o snelli. Alcune ricerche mostrano che percepiamo gli individui con una mandibola importante o zigomi pronunciati come leader autorevoli. Questi tratti dovrebbero essere accentuati e non nascosti da un taglio di capelli particolare o dalla barba. Se avete il viso tondo, sappiate che gli

altri vi considereranno più affabili e amichevoli, cosa che si può rafforzare ancor più con il mirroring fisico e con i movimenti della testa.

L'abbigliamento parla chiaro

Ogni giorno bisogna scegliere come vestirsi per sé e per gli altri. La gente vi apprezzerà a seconda di come vi vedrà, non necessariamente dando giudizi (anche se alcuni lo faranno), ma solo per vedere chi siete veramente. Basandosi sulle loro osservazioni, giungeranno a certe conclusioni su stato sociale, livello economico, educazione, affidabilità, grado di sofisticatezza, background sociale e convenzionalità.

L'immagine è per lo più non verbale e parla di voi ogni giorno.

Gli abiti parlano dei vostri valori e del vostro stato: se state corteggiando qualcuno, se avete un budget limitato, se seguite le convenzioni sociali o se siete consapevoli di ciò che gli altri ammirano.

Mi capita spesso di soggiornare in un hotel di Londra in cui tutti, compreso il personale delle pulizie, indossano abiti firmati da Armani (l'hotel li sponsorizza con orgoglio). Spesso le uniformi tendono ad appiattire il livello, ma qui l'uguaglianza d'abito dà l'impressione che nell'hotel chiunque abbia una certa immagine da salvaguardare. Questo messaggio di eleganza e orgoglio alza di livello i dipendenti e anche i clienti. Devo dire che è bello vederli eleganti.

Immaginiamo che dobbiate incontrare una donna che indossa un tailleur di alta moda. Per chi è il messaggio? Si è vestita così per voi o per se stessa? Forse si sente a proprio agio vestita bene ma forse sta trasmettendo un'informazione. Sta cercando di dimostrarsi autorevole? Sofisticata? Sicura di sé? Membro di un'élite? In perfetta forma? Potrebbe essere difficile scegliere una sola di queste caratteristiche, o forse potrebbero essere tutte valide. Il punto è che mediante l'abbigliamento viene trasmesso un messaggio: Sam Walton, CEO di Wal-Mart, era famoso

perché indossava sempre i jeans e guidava un pickup usato. Anche quello era un messaggio.

Abbigliamento adeguato al contesto

Il contesto dovrebbe sempre avere un ruolo nella scelta dell'abito. Quando sono a casa in Florida, probabilmente mi troverete in pantaloncini e sandali, gli abiti più comodi che ho. Se sto lavorando, mi vestirò a seconda dell'impatto che voglio avere sul mio cliente o sul pubblico. Sono noto per aver cambiato camicia e cravatta con altre più adatte all'ambiente, dopo aver dato un'occhiata al pubblico che avevo di fronte. Pensate sia esagerato? Io sono convinto che funzioni e richiede uno sforzo minimo.

L'aspetto fisico è uno strumento, oltre che uno sponsor di voi stessi. Può essere usato per comunicare agli altri che vi sentite calati nel contesto, che rispettate certi valori e che siete affidabili. Può anche essere usato per farsi notare, ed ecco perché al discorso sullo stato dell'Unione al Congresso la maggior parte degli uomini indossa completi blu o grigi, mentre le donne si vestono spesso di rosso in modo da emergere tra la folla.

Abbigliamento rispettoso, per voi e per gli altri

Vestendovi bene per un evento mostrate rispetto per il cliente, i colleghi e la vostra professione. Quando ero all'FBI ho visto giudici federali chiamare avvocati alla sbarra e dire: «Le concedo venti minuti per tornare con un'altra cravatta. Se ne vada.» (In un episodio particolarmente eclatante, sulla cravatta del misfatto era disegnato il volto di Homer Simpson.) Gli avvocati, che in genere hanno sempre la battuta pronta, cadevano nella più completa confusione. Vestitevi in modo rispettoso nei confronti

dell'istituzione oppure andatevene. Forse voi non dovrete mai presentarvi davanti alla corte federale, ma di certo vi capiterà un colloquio di lavoro o una riunione con un cliente importante. Se il vostro aspetto comunica noncuranza, fidatevi di me: anche gli altri si atteggeranno allo stesso modo.

Quando ero in ufficio all'FBI di solito indossavo giacca e cravatta. Adesso che sono in pensione mi vesto casual e noto la differenza su come mi trattano gli altri. Qualche giorno fa sono stato in banca per far autentificare un documento da un notaio. Indossavo pantaloncini corti e infradito e il personale mi guardava storto. Sono certo che se avessi portato un completo con giacca e pantaloni non sarebbe successo, ed è proprio per questo che alcune società insistono su un certo rigore nell'aspetto esteriore. Il successo di Disney World è in parte dovuto a un codice di abbigliamento molto severo. La Disney ha il diritto di commentare qualunque cosa indossino i dipendenti e il modo in cui lo fanno. I visitatori apprezzano l'aspetto curato e sanno che non vedranno mai anelli al naso o biancheria intima che fuoriesce dal bordo dei pantaloni. (Per inciso, in certi comuni è diventato illegale indossare biancheria intima a vista.)

Per quanto la vita sia ormai per la maggior parte casual, l'abbigliamento è ancora motivo di rispetto da parte degli altri. Ecco cosa dicono le ricerche: se siete vestiti bene e accidentalmente perdete il portafogli, l'ottantatré per cento delle volte chi lo vede ve lo restituirà. Se invece siete vestiti male, ve lo ridaranno solo nel quarantotto per cento dei casi.

Le persone sono anche più invogliate a essere guidate da voi se vi vedono vestiti bene. I giudici indossano le toghe per attribuire dignità e formalità alla corte. I medici portano il camice perché, tra le altre cose, i pazienti tendono a seguire le loro istruzioni e consigli con maggiore fiducia. Sappiamo inoltre che le uniformi (polizia, vigili del fuoco, custodi) attirano di più l'attenzione. Gli uomini in «uniforme da businessman» con il completo blu, per esempio, sono considerati da una giuria più onesti e rassicuranti di altri vestiti casual. Il modo in cui ci vestiamo è molto importante e ha grandi conseguenze.

Il mio consiglio, soprattutto per chi lavora in ufficio, è di vestirsi con gusto. Osservate come si vestono i manager di alto livello e seguitene l'esempio. Poco tempo fa sono stato da un amico agli studi NBC in California e ho notato che nessuno indossava un completo. Solo magliette a polo e jeans. Ero io l'unica mosca bianca in giacca e pantaloni.

Ovviamente esistono professioni in cui l'aspetto esteriore non conta più di tanto, o dove viene richiesta l'uniforme, eppure anche in questi casi è sempre bello vedere persone curate. A me piace che l'uomo che tre volte all'anno viene a casa mia per la disinfestazione anti-termiti indossi sempre l'uniforme e sia ordinato. Mi piace che il commesso della drogheria abbia mani e unghie pulite e indossi un grembiule.

Esistono alcune professioni, poi, in cui un certo tipo di abito (giacca e cravatta per gli uomini o un'uniforme) è indispensabile. Chi lavora nel campo della medicina, della finanza, della legge, delle assicurazioni e simili, dovrebbe sempre vestirsi in modo professionale. Affidiamo a questi individui la nostra salute, i nostri soldi o la nostra vita, e vogliamo che abbiano un'aria intelligente, capace e rispettosa dell'etica. Queste qualità sono principalmente comunicate in modo non verbale e, per molti aspetti, tramite il vestiario.

Salendo di recente su un volo per New York, non ho potuto fare a meno di notare l'aspetto disordinato di un passeggero. Aveva il completo spiegazzato, macchie di caffè sulla cravatta e le scarpe non erano solo sporche ma addirittura ripugnanti. "In che ufficio entrerà oggi? E che impressione darà?" ho pensato. Potreste dirmi che l'apparenza non conta, ma in realtà non è così.

Vestirsi in modo da suscitare rispetto e fiducia è particolarmente utile per chi lavora in proprio. Un amico che progetta siti web per alcune società afferma: «A casa porto jeans e maglietta, ma quando ho una riunione di lavoro mi vesto sempre come il mio cliente. Sono attento a non strafare, ma devo essere in grado di stabilire un equilibrio nella nostra relazione, cosa che riesco in parte a fare vestendomi come lui.»

COME A ROMA (COSÌ IN FRANCIA)...

L'imitazione e la sincronia, come ci insegna la storia, possono avere conseguenze di portata incommensurabile. Il primo ambasciatore americano in Francia, dal 1776 al 1785, Benjamin Franklin ebbe il duro compito di convincere i francesi ad allearsi con gli Stati Uniti durante la guerra di indipendenza. Non era un compito facile, perché la Francia non voleva entrare in guerra con l'Inghilterra, che aveva la marina più potente del mondo. Franklin, che si era costruito da solo il proprio successo (da diciassettenne senza un soldo quale era), ottenne l'incarico. Non era solo inventore, uomo di stato, editore, satirico, politico, scrittore e scienziato ma, cosa più importante, era anche il più grande osservatore dell'epoca. Veicolava tutto questo nelle invenzioni, tra cui la stufa Franklin, le lenti da lettura bifocali, il parafulmine e (ebbene sì) il catetere flessibile per le urine. Con lo stesso ardore Franklin studiava anche l'umanità. Sapeva di avere poco tempo per convincere i francesi (compito per nulla semplice ancora oggi) e per farli diventare alleati della democrazia che rappresentava.

Per fortuna abbiamo i suoi scritti e quelli di molti suoi contemporanei a testimoniarne la strategia. Cercò subito di copiare le maniere e lo stile dei francesi, indossando la parrucca, incipriandosi il viso e vestendosi come loro (conservò tuttavia il cappello di procione che portava con orgoglio per chi desiderava un tocco di americanità), arrivando persino a ordinare il tipo giusto di carrozza per percorrere le strade. Fu immediatamente ricevuto da chi deteneva il potere e, cosa più importante, da coloro che stavano alle spalle dei potenti (vale a dire le donne più influenti). Imitò le usanze della società francese perché capì che per raggiungere il successo dobbiamo emulare il più possibile ciò da cui vogliamo trarre benefici.

Quando nel 1777 arrivò John Adams, secondo diplomatico americano in Francia, fu inorridito da come Franklin si fosse lasciato «affascinare» dai modi e dai costumi francesi. Adams si considerava americano e rifiutò di adattarsi, criticando i francesi per le conversazioni salottiere, l'abbigliamento e lo stile. Tornò in America denigrando Franklin. Tuttavia, quando Adams fu inviato di nuovo in Francia per negoziare un trattato, i francesi – che non erano entusiasti del suo atteggiamento e dello scarso spirito di adattamento – non accettarono le sue proposte. Il trattato fu invece negoziato da Franklin, che era capace di gestire le insidie della diplomazia sociale.

I francesi apprezzavano Franklin perché lui apprezzava loro e la loro cultura. Si sentivano in sintonia con lui e insieme lavoravano bene. Franklin ebbe successo dove Adams fallì perché, imitando i francesi, dimostrò la capacità di stabilire un contatto con empatia, riuscendo a comunicare con successo. È a Franklin e alla sua capacità non verbale che dobbiamo l'alleanza della Francia con gli Stati Uniti e, non da ultimo, la libertà americana dagli inglesi.

Non sono certo qui per dirvi nello specifico cosa indossare e cosa no. Dovete affidarvi al buonsenso. La moda cambia, ma posso darvi qualche linea guida basata sui miei studi delle giurie di tribunale e sulle scoperte di altri ricercatori. Vi darò anche qualche consiglio su alcune cose che

devono e non devono essere fatte dal punto di vista dell'abbigliamento. Il principio generale è che con l'eleganza non si sbaglia mai. Secondo principio: guardatevi attorno, vedete come sono vestiti gli altri e cercate di imitarli. Io non esito mai a chiedere a un potenziale cliente qual è il codice di abbigliamento richiesto prima di vederci, e nemmeno voi dovreste farlo.

Il casual e le sue insidie

Tranne pochissime eccezioni, consiglio ai miei clienti di evitare i venerdì casual e di attenersi a un abbigliamento professionale tutti i giorni. Un codice di abbigliamento comune rende più professionali e armonici, interiormente ed esteriormente. Inoltre, il lavoro non è un momento di svago. Quando ci si rilassa, può essere difficile poi rientrare in certi parametri. I pantaloni casual si trasformano in un paio di jeans stracciati, i sandali diventano infradito e i tentativi di correggere il tiro vengono accolti con un fiorire di proteste: «Come? La scorsa settimana Sandy aveva le infradito e nessuno le ha detto niente.» Mantenete un codice di abbigliamento definito e non concedete eccezioni. Se non inculcate le buone abitudini, rafforzerete le cattive.

Il casual può essere deleterio. Lo vedo nelle consulenze che faccio alle giurie. I focus group confermano che il testimone è spesso giudicato in base a ciò che indossa e che vestirsi male può veicolare un messaggio importante. Si sa che diamo maggiore credibilità a chi è vestito meglio.

Infine il casual può trasferirsi anche su un generale rilassamento delle abitudini. Noi umani siamo in armonia con l'ambiente che ci circonda. Quando lavoro e piacere si mescolano, anche il comportamento si inquina. Quando al lavoro gli standard sull'abbigliamento si abbassano, i dipendenti abbassano il rendimento e la qualità degli scambi tra loro. Questo abbassamento di livello influenza il modo in cui l'azienda viene considerata e costituisce un disservizio per chi, all'interno del gruppo,

continua invece a lavorare bene. Non è vero, dopotutto, che l'abito non fa il monaco. La gente si fa un'opinione ben precisa a partire dall'aspetto estetico di una persona.

MAGLIETTA DA SWAT O GIACCA DA UFFICIO?

All'FBI abbiamo fatto un esperimento che, pur non essendo molto scientifico, è stato illuminante riguardo il modo in cui il comportamento viene influenzato da ciò che indossiamo. Abbiamo messo due gruppi di agenti di fronte alla stessa scena: un uomo tiene in ostaggio una donna. Lui ha la possibilità di usare un telefono. Non si trovano in una posizione facilmente accessibile. Poi abbiamo chiesto alle due squadre di sviluppare un piano per portare in salvo l'ostaggio.

Un gruppo indossava i normali completi giacca e pantaloni da ufficio. Gli altri portavano pantaloni cargo e maglietta a polo da SWAT per l'addestramento speciale ma senza armi. I due gruppi non si vedevano e non sapevano di dover lavorare sulla stessa questione.

Cos'è successo? Quelli in giacca hanno detto: «Facciamo così: circoscriviamo la zona e montiamo una postazione di controllo per avviare i negoziati. Dobbiamo riuscire a stabilire un contatto visivo o telefonico con lui e parlargli.» E sono andati avanti con la loro idea di negoziazione per portare in salvo l'ostaggio.

Il gruppo in tenuta SWAT ha manifestato un approccio totalmente diverso: «Dobbiamo tirare fuori quella donna da lì! Procediamo con un assalto dinamico: abbattiamo la porta, lanciamo una *flashbang* come diversivo mentre una squadra di sei persone, compreso il paramedico, entrerà dalle finestre, neutralizzerà l'individuo armato e porterà in salvo la vittima.»

Eravamo sconcertati dalla diversità di approccio, eppure l'unica differenza tra i due gruppi era l'abbigliamento. Solo vestendosi in modo diverso, quegli uomini hanno manifestato anche un processo mentale diverso. Gli abiti hanno determinato il loro atteggiamento in tutto e per tutto. È interessante osservare che dopo la violenta conclusione dell'assedio alla fattoria davidiana a Waco, nel Texas, l'Attorney General Janet Reno non ha più permesso alla squadra d'assalto dell'FBI di indossare abbigliamento tipo pantaloni cargo e altri indumenti simili, per non inimicarsi i soggetti inutilmente.

Ho compreso sulla mia pelle il potere dell'aspetto esteriore quando sono diventato agente di polizia. Ricordo bene quelle prime settimane con l'uniforme: appuntarsi il distintivo, indossare il cappello, curare che tutto fosse in ordine. Poco prima di uscire, mi guardavo un'ultima volta allo specchio e vedevo una persona diversa. Ero io e dovevo fare di tutto per essere all'altezza. Ecco perché vestirsi seguendo un rito è usanza comune per una laurea, un matrimonio, una cerimonia militare, o anche per le

squadre sportive o su un palcoscenico, con i costumi: gli abiti che indossiamo plasmano il comportamento e preparano il corpo e la mente a tutto ciò che è loro richiesto di fare. Al lavoro ci si veste in modo da crearsi un personaggio.

Se volete testarlo, osservate le persone che si preparano per un matrimonio, per andare in chiesa o per un evento speciale e notate come cambia il loro atteggiamento. Sono più educati e più consapevoli degli altri e di se stessi. Ebbene sì, gli abiti ci trasformano.

I ricercatori affermano che gli abiti influenzano il modo in cui siamo considerati dagli altri e il modo in cui ci comportiamo. I bambini che indossano l'uniforme tendono a comportarsi meglio e a prendere voti più alti di quelli che si vestono liberamente (ecco parte del successo delle scuole private). Gli atleti che si vestono di nero tendono a commettere più infrazioni e sono più aggressivi di quelli che indossano altri colori.

I PUNTI DEBOLI DEL VENERDÌ CASUAL

Quando i datori di lavoro hanno cominciato a permettere ai dipendenti di vestirsi casual il venerdì, secondo alcuni la produttività è aumentata e tutti aspettavano il venerdì casual con grande entusiasmo. Ma con il tempo la produttività è calata. Come mai?

La spiegazione è chiara, se si analizzano con attenzione le ricerche. In uno studio noto come Hawthorne Studies in cui i ricercatori avevano potenziato l'illuminazione in un'azienda, la produttività era aumentata. Dopo qualche settimana, tuttavia, era scesa di nuovo. I ricercatori allora abbassarono l'illuminazione ancora più di prima. Indovinate? La produttività aumentò di nuovo! A quel punto la riportarono ancora una volta al livello precedente.

I ricercatori hanno concluso che era lo stimolo del cambiamento a causare l'aumento di produttività. Quando le persone si abituano al cambiamento (dopotutto, l'adattabilità è un marchio della nostra specie), scompaiono la novità e, con essa, i cambiamenti attitudinali che aveva innescato. Queste scoperte spiegano perché i ritiri o gli eventi occasionali fanno bene al morale e alla produttività. Però dovrebbero essere eccezioni, non abitudini. Ed è meglio se questo tipo di attività avviene al di fuori dell'ambiente normale, in una location in cui si accettano abbigliamento casual e comportamenti meno formali. Il venerdì in ufficio non è fatto per questo.

La giuria e l'aspetto fisico

Il tribunale è un luogo in cui dodici individui di vario tipo, riuniti in una giuria, talvolta devono prendere decisioni relative a questioni di vita o di morte. Siccome le loro decisioni sono così importanti, le giurie sono state studiate a lungo per capire da cosa sono influenzate.

Quando si tratta di aspetto esteriore, le giurie possono insegnarci molte cose. Riguardo all'aspetto di qualcuno hanno infatti preferenze specifiche e determinate convinzioni e io ho passato anni a studiare come reagiscono al modo di vestire e all'atteggiamento di avvocati, testimoni e difensori. Se pensate che i dettagli siano troppo piccoli per essere notati, cambiate opinione. L'aspetto del procuratore distrettuale Marcia Clark è stato un elemento di distrazione nel processo a O.J. Simpson. L'acconciatura, gli abiti e le scarpe della donna finirono sui giornali e furono un argomento di conversazione per i giurati, che non potevano parlare del caso fino alla sua chiusura definitiva. Cos'aveva a che fare con il processo tutto ciò? Assolutamente nulla. Ma è quello di cui parlavano le persone, giurati e non! Morale della storia: non lasciate mai niente al caso. Sappiate che sarete ricordati per l'aspetto esteriore.

DUE (BOTTONI) È MEGLIO

Avete mai notato che i politici indossano giacche a due bottoni e non a tre? Il motivo è semplicemente questo: più mostriamo il ventre (o il petto), più onesti sembriamo. Ricordate i personaggi storici che si coprivano il petto con gli abiti: Mao Tse Tung, Fidel Castro, Stalin. Guardate i cattivi nei film, come il dottor No dei primi film di James Bond. Questi individui si nascondevano, effettivamente, dietro i vestiti.

Le ricerche nei tribunali condotte da me e da altri sono chiare: le giurie preferiscono che gli avvocati indossino giacche a due bottoni invece che a tre. Come disse qualcuno, «Sembrano più onesti», riferendosi a chi portava la giacca a due bottoni. I consulenti che lavorano con professionisti e politici raccomandano la stessa cosa. Ecco come mai vediamo tanti politici con la giacca a due bottoni. Spesso poi, quando interagiscono con la folla, si tolgono il soprabito. La percezione è di apertura.

Ecco altri elementi fondamentali che ho estrapolato lavorando con avvocati, professionisti e addetti alle risorse umane.

Regole d'oro per l'abbigliamento professionale maschile

- Ordine e pulizia.
- La maggior parte della gente non capisce la differenza tra un completo da millecinquecento dollari e uno da duecento, soprattutto se sistemato da un bravo sarto.
- Se indossate un completo, accertatevi che le maniche non siano troppo lunghe (altrimenti sembrerete un bambino al primo giorno di scuola).
- I vestiti devono essere comodi.
- Non indossate completi marroni che, secondo le statistiche, sono i peggio considerati.
- Non indossate camicie a maniche corte, a meno che non sia richiesta la maglietta a polo.
- Se una cravatta è troppo vistosa, non compratela.
- La cravatta dovrebbe servire ad armonizzare, non a essere il punto focale del vostro aspetto.
- Se indossate le bretelle, non mettete la cintura.
- Le calze devono essere abbinate alle scarpe, e non indossate mai calze bianche.
- Le scarpe dovrebbero essere curate come il resto della vostra persona. Una quantità sorprendente di uomini sottovaluta questo dettaglio essenziale, in grado di vanificare gli sforzi in termini di tempo e denaro fatti per il resto dell'abbigliamento.
- Il taschino della camicia non è un portapenne: lasciatelo vuoto.
- La linea immaginaria che attraversa camicia, cintura, fibbia e cavallo dei pantaloni deve essere dritta.
- Indossate un orologio sottile e classico.
- Nel dubbio, il completo migliore è blu scuro, a due bottoni, con camicia bianca e cravatta classica contrastante, oltre che scarpe nere.

Regole d'oro per l'abbigliamento professionale femminile

- Meno si vede, meglio è. I professionisti – sia uomini sia donne – non apprezzano.
- Va bene essere consapevoli delle mode e dello stile, ma evitate di farvi prendere dal vortice dell'ultima moda.
- Vestitevi bene ma non necessariamente con abiti costosi.
- L'educazione e le buone maniere sono molto più importanti del costo di un abito.
- L'abbigliamento rispecchia la cultura dell'azienda.
- A meno che vi troviate alle Hawaii, a Miami o a Los Angeles, dovreste evitare le scarpe aperte in punta ma, in realtà, anche nei luoghi precedentemente citati, io le eviterei.
- Non esagerate con i gioielli.
- Alle orecchie non è il caso di portare tanti orecchini quanti potrebbero stare sul bastone di una tenda.
- Scarpe da ginnastica e infradito sono perfette per il tempo libero, ma non al lavoro.
- Mai scoprire la pancia.
- I vestiti devono essere curati e in ordine, mai spiegazzati o sciupati.
- I vestiti devono valorizzare il vostro lavoro, non penalizzarlo.

Sebbene la cultura abbia un ruolo importante nell'accettare un certo tipo di aspetto esteriore, esiste uno standard generico per quanto riguarda il look professionale che non dovrebbe mai essere violato. Se lo fate, non sorprendetevi delle reazioni negative altrui. Come mi ha detto un amico ed ex direttore marketing una volta: «Bisognerebbe sempre vestirsi per la professione a cui si aspira.»

I gioielli

Ecco cosa si dice su gioielli e accessori: mai eccessivi in stile o quantità. Perché? Sono un elemento di distrazione, e la cosa importante è che gli altri notino la vostra intelligenza e le vostre capacità, giusto? Troppi gioielli dicono: «Ho bisogno dell'attenzione degli altri.» Al lavoro è necessario, invece, attirare l'attenzione altrui sul valore delle vostre capacità.

Le donne che sono (o aspirano) a livelli professionali elevati non dovrebbero portare niente più di un anello. Oggi è frequente vedere donne con molti anelli. Sinceramente, come mi ha detto un grande consulente una volta, non fa per niente «colletto bianco». Soprattutto in ambito legale, medico e finanziario.

Esistono alcune differenze culturali e persino locali tra ciò che risulta accettabile e ciò che non lo è. Per esempio, gli orecchini che una professionista indossa in Brasile potrebbero essere più vistosi di quelli indossati negli Stati Uniti, e gli orecchini della California potrebbero essere diversi da quelli usati nel Vermont. Considerate sempre la cultura e il contesto e osservate cosa fanno gli altri. Se non siete sicuri di cosa sia appropriato, propendete per la cautela.

Uomini: l'orologio subacqueo non va bene al lavoro. Portatene uno semplice ed elegante. Più sottile è, meglio è, non dev'essere un orologio adatto ad assistere a un allunaggio o a un'operazione dei reparti speciali dell'esercito. L'orologio deve trasmettere qualcosa sul senso dello stile, non sul vostro hobby (per esempio, la subacquea). Un orologio può comunicare molto di noi, può essere un semplice emblema di eleganza.

Spesso suggerisco agli studenti universitari di osservare le giornaliste televisive: indossano pochissimi gioielli e il motivo c'è.

Le scarpe

L'altro giorno per strada ho notato una donna che camminava davanti a me: media altezza, capelli ordinati lunghi fino alle spalle, abito su misura,

bell'orologio, accessori, trucco... e scarpe talmente consumate che la pelle sul tacco si era crepata e si stava spelando. Perché passare tutto quel tempo a farsi bella e rovinare ogni cosa con un piccolo dettaglio, così facile da correggere? Anche gli uomini spesso indossano scarpe consumate che rendono vano lo sforzo che hanno fatto per migliorare il resto del loro aspetto esteriore.

- Lucidate le scarpe e tenetele bene. Calzature trascurate vi fanno sembrare degli zotici.
- Mai le dita a vista o scarpe con qualche apertura. Su questo i ricercatori sono rigidi: dita a vista, sandali, *slip-on* e infradito sono inguardabili e per nulla professionali. Siate particolarmente cauti se siete avvocati, manager o medici.
- L'altezza del tacco deve essere moderata. L'ufficio non è un nightclub.

I tatuaggi

Nonostante la frequenza con cui ne vediamo, i tatuaggi sono assolutamente da evitare in ambito lavorativo. Se ne avete, nascondeteli. Le associazioni negative che sottintendono includono fughe in preda ai fumi dell'alcol, errori di gioventù, suscettibilità alle mode, bande di strada e rischio di malattie trasmesse tramite gli aghi. E sono solo alcuni tra i fattori di uno spettro molto ampio. Ovviamente nessuna di queste immagini trasmette pulizia, buona salute o affidabilità, rendendo i tatuaggi visibili particolarmente inadatti per professioni nel campo dell'alimentazione, della medicina e della finanza.

Ho scoperto con un certo interesse, sebbene senza sorprendermi, che una stazione dei vigili del fuoco in California ha di recente comunicato ai pompieri di tenere coperti i tatuaggi. Al contrario, purtroppo, esiste tra i carcerati la tendenza a tatuarsi la faccia (per esempio, con la sigla MS-13, simbolo di una banda) al punto da essere poi isolati dalla società,

garantendosi così un limitato futuro lavorativo in cui saranno relegati a un lavoro nelle retrovie e di certo non a una posizione impiegatizia. Anche le adolescenti di periferia stanno adottando questo tipo di tatuaggio che avrà grosse ripercussioni sulle loro prospettive professionali. Esistono ormai organizzazioni per convincere i giovani a cancellare i tatuaggi, soprattutto quelli legati a una banda, per aumentare le possibilità di essere assunti.

In molte aziende esiste un codice non scritto: se si presenta una persona con un tatuaggio, non vale nemmeno la pena di fare il colloquio. Sebbene questa mentalità possa cambiare con il tempo via via che la società si abituerà ai tatuaggi, l'opinione attuale è questa ed è importante esserne consapevoli.

I miei studenti dicono spesso che molte celebrità hanno un tatuaggio visibile, al che io rispondo: «Voi non siete una celebrità.» Possiamo dispensare i personaggi famosi, gli atleti, le rock star e altri il cui fisico fa parte del loro personaggio, tollerando un comportamento più esibizionistico in quelle professioni in cui si ama attirare l'attenzione, dalle incoerenze alle «disfunzioni del guardaroba». Eppure anche le celebrità si coprono i tatuaggi in occasioni importanti o quando recitano. Quando interpretano un personaggio, cercano di farlo al meglio. Anche noi abbiamo un ruolo da interpretare al meglio: si chiama lavoro.

La cura personale e il trucco

Smettere di curare il proprio aspetto è segno di scarsa salute mentale o fisica, sia negli animali sia nell'uomo. Un aspetto disordinato indica disagio, in quanto la mente è concentrata su altro. Colleghiamo quindi la pulizia e l'ordine alla buona salute e cerchiamo di associarci con chi la manifesta. Le seguenti linee guida si basano su preferenze e convenzioni sociali, profondamente radicate in tutti noi.

- I capelli devono essere puliti, in ordine ma non eccentrici, per non mettere in ombra l'espressione del viso.
- Come già visto, ci orientiamo sui movimenti delle mani, visto che le mani hanno il potere di cullare la vita o dispensare la morte. Di certo le mani vengono notate. Le unghie devono avere una lunghezza moderata nelle donne e devono essere ben curate negli uomini; pulite con scrupolo e mai rosicchiate (segno di nervosismo). Le unghie lunghe finte non sono affatto ben viste. Liberatevene se volete essere assunte e prese sul serio.
- Il trucco deve valorizzarvi e non coprirvi. Gli altri devono essere attratti dalle vostre espressioni, non dal vostro mascara o rossetto. Investite in una seduta con un truccatore professionista se non siete sicure del make-up più adatto a voi.
- Evitate i profumi. La maggior parte delle persone non li apprezza. Punto e basta.
- Sistemarsi con discrezione in pubblico (appiattire la giacca o aggiustarsi il colletto o la cravatta) dà una buona impressione e indica che ci interessa apparire in ordine davanti agli altri. Siate saggi, perché dedicarsi in pubblico a cure personali private (pettinarsi, pulirsi o tagliarsi le unghie) implica mancanza di intelligenza sociale. Una volta, in tribunale, ho visto un avvocato pulirsi le orecchie con una graffetta creando un effetto indicibile sui presenti. Un amico una volta ha sorpreso un'assistente a usare il filo interdentale alla scrivania. Per chiedergli cosa desiderasse, lasciò penzolare il filo fuori dalla bocca (inimmaginabile). Dopo aver visto quella scena indimenticabile non era bello pensare ai fogli che aveva toccato.
- Uomini, non mettetevi le dita nel naso e non toccatevi i genitali in pubblico (credetemi, non lo scriverei se non fosse una cosa che mi chiedono in tanti: «Come mai gli uomini si toccano sempre...?»).

In conclusione, ecco alcuni ulteriori consigli importanti.

Accessori e oggetti sotto inchiesta

- Lo zaino andava bene al liceo o va bene adesso per quando andate in montagna, ma non per il lavoro.
- Donne: niente minaccia l'efficienza più del fatto di frugare nella borsa cercando una penna, un blocco, un'agenda o altri oggetti che dovreste avere a portata di mano.
- Uomini: non siamo nel far west del ventunesimo secolo, quindi la cintura non dovrebbe essere una fondina contenente tutti gli aggeggi elettronici che possedete. L'autorità viene trasmessa dall'aspetto e non dal numero di quegli aggeggi.
- Indossate un orologio. Indica cura per il tempo, qualità molto apprezzata in ambito professionale.

Controllo sull'autoconsapevolezza

Adesso che conoscete le questioni fondamentali sull'aspetto altrui – dalla giuria di un tribunale al personale delle risorse umane, ai manager – fatevi queste domande:

- Come mi vedono gli altri?
- Come vedo me stesso?
- Sono una persona attraente (non esteticamente parlando) per i miei colleghi e clienti?
- Sono spendibile sul mercato?
- So impressionare gli altri?
- C'è qualcosa di me su cui gli altri potrebbero obiettare?
- Avrei bisogno di una trasformazione generale?

Spero siate onesti con voi stessi. Se non siete sicuri della valutazione, forse un amico fidato potrebbe darvi un'immagine vera di come siete in questo momento. A volte abbiamo bisogno di un buon amico che ci dica di stare dritti con la schiena, di pulirci le scarpe e, ebbene sì, anche di dimagrire un po'.

Il *feedback* può essere motivante. Sempre meglio che chiedersi perché non siete stati assunti o promossi e non avere nessuno che vi dica che è perché avete i vestiti stropicciati o un abbigliamento improbabile. Se vi sentite in trappola, se gli altri non vi rispettano o non riuscite a guadagnarvi una promozione, pensate a un cambiamento.

Notevoli miglioramenti sono possibili con modifiche sorprendentemente semplici su elementi di base come la postura e i gesti. Due cambiamenti fondamentali che si possono osservare nei giovani quando tornano da un addestramento militare sono la postura e i movimenti, di cui abbiamo parlato nel capitolo precedente. Genitori e amici sono impressionati dalla trasformazione che vedono in questi ragazzi. Sono le stesse persone, ma i movimenti più sicuri cambiano la percezione anche di coloro che conosciamo da una vita. Non è solo questione di uniforme, sono la dignità e il portamento a fare la differenza.

Tuttavia, per me e per voi, tutto comincia dal chiedersi: «C'è qualcosa di me o del modo in cui mi vesto o mi comporto che mi intralcia?»

Nel capitolo 1 avete capito con quanta rapidità facciamo queste valutazioni – mediante giudizi affrettati – sugli altri. Sappiamo che alcuni le formulano in un quarto di secondo e che per dissuaderci dall'impressione iniziale ci vuole moltissimo tempo. Le persone socialmente competenti testano queste prime impressioni sulla base delle esperienze giornaliere. Quando una persona inizialmente simpatica si rivela sgradevole, cambiamo opinione. Questo è un modo sano di vivere e impedisce di essere vittime di estranei o persino dei membri della famiglia. Nel complesso, tuttavia, le prime impressioni rimarranno con noi ancora per molto e tutti conosciamo e lavoriamo con persone mentalmente rigide e inflessibili. Con loro, per esempio, le prime impressioni valgono per sempre.

Nonostante la rapidità e la persistenza delle prime impressioni, potete influenzare il modo in cui gli altri vi vedono e, anzi, dovreste sforzarvi di farlo. Vi meritate di essere giudicati per le capacità professionali e non per i comportamenti inconsci che mettono gli altri a disagio, altrimenti non siete onesti con voi stessi. Potete farlo mediante il comportamento, ma anche con l'aspetto esteriore.

6

Fascino esteriore: come si presenta la vostra azienda?

Dopo un volo di tre ore, un'attesa dei bagagli di trenta minuti, altri venti minuti al bancone del noleggio auto e un viaggio di novanta minuti direzione Quantico, in Virginia, ero stanco morto. E immagino lo fossero anche gli altri in fila davanti a me alla reception del motel di Stafford. Stavamo in piedi come zombi, con la valigia accanto, scuotendo la testa increduli, mentre l'unico addetto in servizio rispondeva a una telefonata dopo l'altra. «D'accordo, ci penso io... le passo subito... devo controllare...» Di tanto in tanto, tra una telefonata e l'altra, procedeva al *check-in* di un ospite in attesa. Era solo e faceva del proprio meglio. Noi cercavamo di capire, ma lui, dopotutto, prestava attenzione al telefono e ignorava noi.

Finalmente arrivai in testa alla fila, proprio mentre rispondeva a un'altra telefonata. Aspettai qualche secondo finché pensai che stesse per concludere la chiamata. A quel punto accesi il cellulare.

«Non riattacchi» dissi al telefono vedendo il suo shock al di là del bancone, ricambiando con il migliore sguardo alla Clint Eastwood che mi riuscì. «Adesso tocca a me. Se necessario faremo il *check-in* al telefono, ma di certo non ho intenzione di attendere oltre.»

Per un istante l'addetto parve sconcertato e disorientato, sentendo una voce all'apparecchio identica a quella della persona davanti a lui. Si chiedeva chi dei due ascoltare. A parte questo, sbrigò subito le formalità. Grazie alla mia non volontà di essere vittima di uno scarso servizio, io e gli altri clienti quella sera riuscimmo a ottenere un letto in meno tempo.

Vi è mai capitato di essere «bloccati in coda»? Da quando è diventato uso comune ignorare chi aspetta pazientemente in fila per dare la precedenza alle telefonate?

Un buon corso di formazione e uno staff sufficiente avrebbero potuto ovviare al problema. Chi fa lavori simili può e deve essere addestrato innanzitutto a prendersi cura delle persone, superando l'istinto di rispondere al telefono, dimostrando così una grande considerazione, ma, ahimè, troppo spesso l'addestramento manca. Chi ne paga le conseguenze? Noi poveri clienti e l'azienda stessa, che non rivedrà mai più né me né gli altri malcapitati.

Perché scegliamo di soggiornare in hotel? Per rilassarci e sentirci come a casa nostra. E vogliamo che le nostre necessità siano soddisfatte, ecco cosa ci renderebbe felici. La soddisfazione del cliente dovrebbe essere il primo obiettivo da perseguire. Ci vuole così poco per essere attenti ai bisogni dell'altro, eppure i risultati sono drammatici.

In quest'occasione sarebbe bastato mettere un altro dipendente al telefono ma, anche se non fosse stato possibile, il receptionist solitario avrebbe potuto, con un addestramento adeguato, attenersi alla regola *Occuparsi prima di chi hai davanti*. I buoni hotel cercano di soddisfare il cliente subito, offrendo registrazione rapida, biscotti, frutta, tè e caffè. Conosco una catena alberghiera che al *check-in* mette sempre a disposizione biscotti appena sfornati. Non so dirvi quante volte l'ho sentito nominare, solo perché alla gente piacciono i biscotti tiepidi. L'offerta di cibo è un gesto molto semplice, ma sempre apprezzato.

Proprio come diamo giudizi affrettati sulle persone, lo facciamo anche per le aziende e gli enti. E proprio come con le persone, quando interagiamo con una società ci preoccupiamo continuamente del fatto di sentirci a nostro agio, fin dal primo incontro e in ogni altra occasione

successiva. Ecco perché è fondamentale capire cosa comunica al pubblico la nostra azienda.

Le conseguenze di non soddisfare il cliente sono oggi più gravi che mai, grazie al potere esponenziale delle recensioni su internet. I blogger, per esempio, hanno la possibilità di danneggiare seriamente la reputazione della vostra società se non ne controllate l'immagine almeno quotidianamente. Su internet si può valutare tutto: professori, medici, idraulici, imbianchini, elettricisti, ristoranti, hotel, case di riposo, e così via. Nessuna professione sfugge a questo tipo di valutazione.

Inoltre, non si riesce mai a capire su cosa si concentri il giudizio. Leggevo un blog sulle compagnie aeree in cui alcune persone postavano commenti sullo smarrimento dei bagagli, ma il principale argomento di discussione era: perché lo staff non sorride più ai passeggeri? Qualcuno di recente mi ha ricordato i «sorrisi amichevoli» dell'equipaggio della Eastern Airlines sui voli di qualche anno fa. C'è stata una lunga discussione su questo grande cambiamento. "Una bella opportunità per una compagnia aerea" ho pensato, "perché è una cosa facile da sistemare: basta riunire i dipendenti e dire loro: 'Ragazzi, la gente si lamenta. Quindi, mi raccomando, sorridete e se non vi va di farlo, andate a lavorare da un'altra parte'." Stiamo parlando di un semplice sorriso!

Così come un sorriso può cambiare il modo di considerare una società, altre cose possono migliorarla.

Il dividendo dell'agio

Ho perso il conto del numero di volte in cui ho letto il termine «margine competitivo» sulle pubblicazioni aziendali o l'ho sentito citare alle conferenze. Secondo me è limitante. Io preferisco parlare non solo di margine competitivo ma, più ampiamente, di ciò che porta ad agire bene e a eccellere: il «dividendo dell'agio». Quando mettete a loro agio clienti, pazienti, visitatori, ospiti, traete benefici che vanno al di là del profitto.

Il benessere attrae, proprio come ci attrae la nostra poltrona preferita. Prediligiamo i ristoranti con una bella illuminazione e sedie comode. Ci affidiamo all'agente assicurativo che ci infonde sicurezza. Mettiamo il nostro denaro nelle mani di un professionista che lo investe sulla base della reputazione della società ma, cosa più importante, perché ci fidiamo di lui. Rimaniamo fedeli al dentista, al medico e al ginecologo per le loro capacità, certo, ma anche perché ci mettono a nostro agio. L'agio è il motivo per cui mangiamo sempre lo stesso piatto e usciamo con gli stessi amici. Le società e le persone che riescono a metterci a nostro agio ci avranno con sé per sempre, diventeremo clienti affezionati e diffonderemo pareri positivi su di loro. Uno dei miei migliori amici è medico. I suoi pazienti sono aumentati in modo esponenziale in un breve periodo non grazie alla pubblicità, ma per il passaparola. Ecco un dividendo che vale migliaia di dollari, solo per aver messo a proprio agio i pazienti con le sue capacità e la sua personalità.

Il dividendo dell'agio costa meno di quanto pensiate

Anni fa, parlando con un amico nel suo ufficio, saltò fuori l'argomento di come far sentire unici i clienti. Gestiva un fondo per nuovi investitori ed era interessato ad attirarne altri. Lui ha una personalità coinvolgente e positiva, quindi sapevo che da quel punto di vista non c'era bisogno di miglioramenti. Gli feci qualche domanda sugli obiettivi professionali, poi gli chiesi: «Quanto sei disposto a spendere?» La sua risposta fu sconcertante: «Sono disposto a spendere milioni di dollari.» Replicai: «Che ne dici di spenderne solo qualche centinaio per accorgimenti che potrebbero fruttarti milioni?»

Gli consigliai di comprare un bel divano, delle sedie e un tavolino per cambiare la configurazione attuale dell'ufficio (lui seduto dietro la scrivania, io in una sedia davanti a lui) e di invitare i potenziali clienti a scegliere dove sedersi.

«Tutto qui?» mi chiese.

«Praticamente sì» risposi io.

L'anno seguente viaggiai molto per lavoro e non ebbi modo di sentire il mio amico, ma un giorno mi chiamò e mi invitò a incontrare il suo nuovo staff e a dare un'occhiata allo spazio di lavoro. L'ufficio che vidi in quell'occasione era il tipo di luogo in cui si passa volentieri del tempo. Aveva attuato i cambiamenti che gli avevo suggerito e aveva anche preso un piccolo frigorifero in cui teneva acqua minerale e bibite. Quando mi invitò a entrare, mi sedetti sul divano.

Cominciò a raccontarmi come la semplice aggiunta di divano e sedie avesse fatto una differenza enorme nella quantità di «tempo a tu per tu» che passava con i clienti. Da allora ha guadagnato milioni di dollari e mi dice spesso che il salottino fa la differenza. Era scettico quando gli avevo suggerito quei pochi cambiamenti, ma ora non lo era più.

Nella vita scegliamo molte cose solo perché ci fanno sentire speciali. Il solo poter scegliere dove sederci o cosa bere ci rallegra. Questi piccoli atti di cortesia ci fanno sentire preziosi e desiderosi di tornare.

Anche se il vostro «ufficio» è l'automobile, con un investimento modesto di cinquanta dollari circa potete aumentare il benessere dei clienti tenendola pulita e rendendola professionale dentro e fuori.

Come viene visto il vostro lavoro?

Nel capitolo 5 avete scoperto come valutare il modo in cui gli altri vi vedono. Ora, con il dividendo della vostra società in mente, valutate l'attrattiva della vostra azienda.

Fascino esteriore: test

Cercate di vedere il vostro lavoro dalla prospettiva del cliente, usando i test sottostanti come punti di partenza. Forse li troverete utili.

1. Chiamate il centralino.
- – Quanto tempo passa prima che rispondano?
- – Qual è il saluto che vi rivolgono?
- – Qual è il tono del saluto?
- – Quanto ci vuole per deviare la chiamata?
- – Per quanto tempo e quante volte rimanete in attesa?
- – Se chiedete un'informazione, la ottenete subito?
- – Con quanta professionalità rispondono alle vostre domande?
- – Con quanta efficienza soddisfano le vostre richieste?
- – Vi sentite trattati con rispetto?

2. Chiamate il *customer service* al servizio dei vostri clienti.
- – Quanto tempo passa prima che rispondano?
- – Qual è il saluto che vi rivolgono?
- – Qual è il tono del saluto?
- – Quanto ci vuole per deviare la chiamata?
- – Per quanto tempo e quante volte rimanete in attesa?
- – Se chiedete un'informazione, la ottenete subito?
- – Con quanta professionalità rispondono alle vostre domande?
- – Con quanta efficienza soddisfano le vostre richieste?
- – Vi sentite trattati con rispetto?

3. Ordinate un prodotto dal sito della vostra società.
- – Il sito si è caricato e aperto in meno di tre secondi?
- – Riuscite facilmente a trovare il prodotto?
- – Siete riusciti a completare l'ordine senza problemi né perdite di tempo?

4. Chiedete a un amico di recarsi nella vostra società e di far fissare alla receptionist un appuntamento con voi.
- – Il visitatore è accolto con solerzia?
- – La richiesta viene subito presa in considerazione?
- – Il telefono ha la precedenza sul visitatore?

- – Qual è l'impressione globale sul luogo e sull'esperienza avuta?

5. Passeggiate all'interno della vostra azienda e osservatela.
- – È ordinata?
- – Le pareti, i tappeti, i mobili e le luci sono sporchi?
- – Come si salutano le persone? Con o senza contatto visivo?
- – Si percepisce energia?
- – Com'è la toilette? E la sala ristoro?
- – La bacheca è sovraccarica di messaggi personali e comunicazioni obsolete?
- – L'effetto in generale è attraente?
- – Cosa vi piace di più?
- – Cosa vi piace di meno?
- – Vorreste lavorare qui per vent'anni?

Sono sempre sorpreso per come pochissimi manager e dirigenti testino la propria società in questo modo. Quante volte avete chiamato un'azienda e avete sentito una serie di comandi vocali registrati: «Premere il tasto uno... premere il tasto due...»? Mai visto qualcuno a cui piace questa cosa? Io suggerisco ai manager di evitare di usare questo metodo, se possibile, perché, quando chi chiama riesce finalmente a parlare con una persona, ha ormai assunto uno stato d'animo negativo. Una volta che le sensazioni negative si sviluppano, tutta la fatica per mettere le persone a proprio agio è sprecata.

Le emozioni non sono come le statistiche; tendiamo a dimenticare la percentuale di popolazione mancina (dal sette al dieci per cento), ma è probabile che non ci dimenticheremo mai del collega che con la mano sinistra ci «mostra il medio». Ecco cosa accade quando entrano in gioco le emozioni negative. Ed ecco perché, anni dopo, ricordiamo ancora di essere stati insultati: rientra in quella parte del cervello in cui l'informazione permane molto a lungo nel tempo.

In un recente viaggio in Europa mi hanno clonato la carta di credito. Ho chiamato subito la società e ogni secondo era prezioso. Quindi potete immaginare quanto mi sono innervosito quando, già sconvolto dall'incidente, mi è stato chiesto di digitare un codice a ventitré cifre sul

cellulare, per poi essere sottoposto a un'altra serie infinita di opzioni elettroniche. Quando sono riuscito a parlare con un addetto al servizio clienti, ero infuriato il doppio di quando avevo cominciato. Che lo ammettiamo oppure no, le emozioni in campo professionale entrano sempre in gioco. Chi riconosce e affronta questa cosa, avrà una marcia in più. (Troverete le strategie sulla gestione di situazioni emozionali sul posto di lavoro al capitolo 8.)

Se avete a cuore il vostro lavoro, testate regolarmente il sistema. Se per le chiamate in attesa è prevista una musica di sottofondo, provate ad ascoltarla. L'altro giorno, mentre ero in attesa, ho sentito un ritornello che conteneva la parola «uccidere» e dei versi... non era esattamente ciò che avrei voluto sentire. Una mia amica è rimasta in attesa sentendo per cinque minuti la radio muta sintonizzata tra due frequenze.

Che vogliate occuparvi di questi accertamenti di persona o chiediate a un amico di farlo, il risultato globale dovrebbe essere piacevole. Se non è così, voi e il vostro amico non siete gli unici ad avere avuto un'esperienza negativa. Tutto il tempo passato e il denaro speso per assumere laureati provenienti da istituti prestigiosi e per acquistare il software più aggiornato saranno vanificati se i clienti risulteranno infastiditi dal tempo sprecato per accedere ai servizi. Quindi, conservate l'eccellenza nel lavoro come fate in qualunque altra cosa, e controllate regolarmente per vedere cosa non funziona.

Vetri puliti, vernice fresca e luci accese

Quando ero piccolo, un giorno io e mio padre eravamo in macchina diretti a Miami, in cerca di un negozio di ferramenta. Quando finalmente ne trovammo uno, mio padre lo oltrepassò. «Perché non ti fermi?» chiesi io. «Perché ha i vetri sporchi» rispose lui. «È un posto non curato, quindi figuriamoci se si prendono cura dei clienti.» Fu una lezione istruttiva e capii che queste cose sono importanti.

Nel capitolo 1 avete letto la questione del «vetro rotto», che dimostra come l'ambiente influenzi il comportamento. Ambienti negativi influenzano in modo negativo (e persino criminale), mentre quelli positivi hanno un'influenza positiva. Potreste fare attenzione a questo tipo di non verbale per capire come viene percepita la vostra azienda. Facendolo, scoprirete che molte cose considerate di pura estetica, in realtà sono essenziali.

Le gioiellerie, per esempio, hanno vetrine più pulite rispetto agli altri negozi. Perché? Per invitarvi a guardare dentro! La gente non si fermerà mai davanti a vetrine sporche. Se volete vendere la casa, cosa vi suggeriscono di fare gli agenti immobiliari? Potare la siepe, rasare il prato, dare una mano di vernice e (ovvio) pulire i vetri, il tutto per migliorarne il «fascino esteriore».

Sulla base dell'aspetto scegliamo anche la nostra banca. «Una banca vale l'altra» direte voi. Esatto! Visto che tutte le banche hanno gli stessi tassi, la differenza è minima. I clienti decidono quale banca scegliere in base a tre fattori: l'aspetto esterno, l'aspetto interno e il trattamento loro riservato. Anche per molte società è così, a meno che offrano prodotti esclusivi.

LE PERCEZIONI SONO CONTAGIOSE

Qualche anno fa nel mio quartiere aprì una nuova banca. All'inizio sembrava ordinata e pulita, ma dopo un paio d'anni fu evidente che il giardiniere non curava più il verde e che le finestre non venivano certo pulite con regolarità. A poco a poco cominciai a vedere sempre meno auto parcheggiate, persino il venerdì (giorno di stipendio). Alla fine ha chiuso. Era in una posizione ottima, visto che la banca più vicina era a oltre cinque chilometri di distanza, ma, proprio come le emozioni, anche le percezioni sono contagiose. Se la gente capisce che altri non frequentano volentieri un certo luogo, cominceranno a evitarlo tutti. Credo che la banca abbia chiuso per altri motivi, ma una cosa è certa: non attirava nuovi clienti con l'aspetto e non era un posto attraente.

Le stazioni di servizio non sono molto diverse dalle banche, nel senso che vendono tutte lo stesso prodotto. I proprietari furbi hanno capito che più luci tengono accese, più persone si fermano. Date alla gente la scelta

tra due stazioni di servizio, una accanto all'altra, una ben illuminata e curata e l'altra buia e disordinata, e vedrete che sceglieranno tutti la prima, anche se il prezzo del carburante è più alto di qualche centesimo. Come mai? Perché si sentono sicuri. La sicurezza equivale all'agio, così come le circostanze veicolano energia. Togliete la sicurezza e vi sentirete a disagio; create una situazione di disagio e il cervello vi dirà immediatamente che non siete più al sicuro.

L'equazione agio uguale sicurezza vale ovunque, sia nell'ascensore affollato che si blocca o sul precipizio di un monte, oppure quando trovate uno scorpione nella scarpa.

All'università dove lavoravo nessuno aveva mai chiesto agli studenti perché tanti di loro non usassero i parcheggi del campus. Quando la domanda fu posta, risposero che non erano sufficientemente illuminati. Preferivano parcheggiare sulla strada sotto i lampioni invece che in un parcheggio buio. L'illuminazione non è solo una questione di agio; molte società sono state denunciate per mancanza di illuminazione adeguata, che, a modo suo, potrebbe fungere da deterrente per un crimine.

La sicurezza è importante perché quando ci sentiamo al sicuro stiamo bene, cosa che l'industria automobilistica ha scoperto equipaggiando i veicoli di air-bag. Pare che per la sicurezza un solo air-bag non sia sufficiente. La mia auto ne ha sei. La gente è disposta a pagare molto di più per un'automobile solo perché niente ci fa sentire meglio, soprattutto con bambini a bordo, di numerosi optional per la sicurezza.

SODDISFAZIONE IN PRIMO PIANO

Disney World ha capito il potere della percezione. Sanno bene che i visitatori vogliono avere la percezione di essere entrati in un mondo magico. Tutto viene regolarmente ridipinto, perché in un mondo magico non ci sono crepe né scrostature. Se di notte piove, qualcuno poi asciuga tutto: un mondo magico non è intaccato da macchie o polvere. In tutte le parate notturne che ho visto a Disney World, in cui centinaia di attori indossano costumi illuminati, non c'è una sola lampadina buia, perché la Disney sa che anche un'unica lampadina spenta attirerebbe l'attenzione. La scena è resa magica dal fatto che *tutte* le lampadine sono funzionanti, impresa che a me sembra impossibile quando ogni anno cerco di accendere le luci di Natale. Parte della magia della Disney,

per quanto costosa, è data dall'attenzione per i dettagli: dalla sicurezza alla pulizia, ai dipendenti ben educati e, perché no, alle lampadine funzionanti.

Pensandoci bene, curare i dettagli dell'aspetto della vostra azienda non è diverso dal curare se stessi come abbiamo detto nel capitolo precedente. Cercando di avere un bell'aspetto comunichiamo rispetto per gli altri. Quindi piccoli accorgimenti cosmetici hanno un grosso peso. Fate attenzione a ciò che di visivo, uditivo e sensoriale è legato alla vostra società. Sono solito chiedere ai miei clienti: «Che messaggio trasmette la sua azienda?» Dice forse: «Noi teniamo alla pulizia, ci impegniamo, siamo organizzati e pensiamo al nostro aspetto esteriore»? Oppure è l'ultima cosa che vi passa per la mente? Perché vi garantisco che non è certo l'ultima cosa che passa per la mente ai vostri clienti, anzi è la prima.

IL CAESAR PALACE: PIÙ BIANCO SI PUÒ

Mi capita spesso di insegnare al Caesar Palace di Las Vegas. Un giorno, fuori dall'edificio ho notato un gruppo di imbianchini. Gli hotel della città sono così affascinanti perché vengono ridipinti di continuo, proprio come la Tour Eiffel, quindi non sono rimasto sorpreso di vederli all'opera. Ciò che non mi aspettavo era una quantità enorme di latte di vernice diverse. Ho chiesto a un imbianchino e lui mi ha detto: «Vede questa statua?» indicandone una lì vicino. «È un po' più bianca di quella dietro, così risalta. Tutto ha un codice che indica il colore da usare. Qui al Caesar abbiamo diciotto varianti di bianco e venti di beige.»

Questi edifici immacolati e imponenti si vedono dall'aeroporto. Sembrano sempre nuovi e freschi di pittura, le macchie di sporco non solo vengono pulite, ma addirittura ridipinte nel giro di tre ore. Chiaramente soggiornare qui è piuttosto costoso. Eppure la gente fa la fila per entrare e vivere in questo luogo straordinariamente affascinante, che vanta un tasso di frequentazione del novantadue per cento. L'estetica, la bellezza e la pulizia sono caratteristiche associate all'agio e, quindi, al successo. Ecco perché la gente viene qui.

Oltre lo zerbino

Quando i clienti entrano nella vostra azienda, cosa provano? È facile trovare il luogo dove devono recarsi? C'è un membro dello staff che li accoglie e li assiste? Noteranno ordine o disordine? Il bancone della sicurezza è imponente e ispira rispetto? La reception è facilmente accessibile, per quanto configurata in modo che i visitatori non abbiano accesso a informazioni riservate? Le pareti sono prive di macchie e crepe, dando l'idea che la società «ci tiene»?

Che la vostra società si sviluppi in una sola stanza oppure occupi un intero edificio; che la vostra postazione di lavoro consista in un modesto ufficio o in una sala piena di vetrate; che i piani siano *open space* o tradizionali; che l'edificio sia moderno o tradizionale, le regole di base sono le stesse: dovete trasmettere ordine, efficienza, impegno ed energia positiva, veicolando il messaggio: «Ci prenderemo cura di ciò che vi è caro.» Quando entrate, controllate i seguenti fattori e sappiate che il non verbale dello spazio non avrà effetti solo sulle percezioni dei clienti ma anche sul comportamento dei dipendenti (ricordate il vetro rotto).

- Il posto di lavoro non è casa nostra. Proprio come ci vestiamo in un certo modo per andare al lavoro, così in un luogo che non ci appartiene esistono determinate norme da rispettare. Se necessario, stabilite un protocollo come per l'abbigliamento.
- La pulizia trasmette fiducia. Passa il messaggio: Siamo fidati custodi di possedimenti, progetti e priorità altrui.
- Riducete al minimo gli oggetti personali: adesivi politici, fumetti e oggetti «simpatici». Persino le fotografie personali potrebbero infastidire, senza volerlo. Un ex collega aveva sulla scrivania una foto della moglie e del figlio che giocavano in piscina durante una vacanza. Alcuni la considerarono imbarazzante. A lui non era mai venuto in mente che una donna con addosso un costume discreto, in acqua fino alla vita, potesse offendere l'attuale clima *politically correct*, e proprio per questo è utile essere consapevoli dei messaggi non verbali che trasmettiamo inconsciamente.
- Prevedete una postazione flessibile. La comunicazione ne guadagna quando le persone possono sedersi senza barriere. Non tutti gli spazi di lavoro possono essere configurati in questo modo ma, se possibile,

fatelo. Se le sedie si trovano davanti a una scrivania, non dovrebbero esserci oggetti che coprano la visuale degli interlocutori.
- Ormai i computer costituiscono troppo spesso delle barriere. A meno che il lavoro di un individuo sia l'inserimento di dati, i computer dovrebbero trovarsi di lato e non in mezzo alla scrivania, in modo da non rappresentare un ostacolo.

A volte pensiamo che il nostro posto di lavoro corrisponda alle necessità e al benessere dei clienti, mentre in realtà non è così. Uno studio legale con cui collaboro ha una reception grande e bella, vicino a una piccola sala conferenze che può ospitare fino a otto persone e una sala riunioni più grande in grado di ospitarne una ventina. Si trovano a novanta gradi l'una rispetto all'altra e tutte le stanze sono collegate da porte a vetri in un design arioso e leggero. Tuttavia, il socio principale della società mi ha raccontato che dopo circa nove mesi avevano dovuto mettere le tende alle porte. Avevano scoperto che i clienti con problemi legali non volevano essere visti dall'ingresso. «Immagini» mi disse, «una donna seduta in una di queste sale che parla con l'avvocato del suo imminente divorzio. L'unica cosa che vuole è la privacy.» Per quanto fossero belle le porte a vetri, questo tipo di lavoro necessita di privacy per i clienti, fattore essenziale del loro dividendo dell'agio.

TRASMETTERE AGIO

Il settore dell'alimentare è complesso. La maggior parte delle persone non si rende conto che i margini di profitto sono inferiori al cinque per cento. Se siete nel campo dell'alimentare, è essenziale rendere semplice e il più piacevole possibile il momento della spesa, incoraggiando i clienti ad affezionarsi al negozio affidandovi i loro acquisti. In Florida esiste una catena di supermercati di nome Publix. È uno dei negozi alimentari più costosi, ma il parcheggio di quello nel mio quartiere è sempre pieno, perché i magazzini Publix sono maestri nel soddisfare le esigenze del cliente. Ecco alcuni dei «messaggi di agio» non verbali inviati da Publix:

- Niente ammasso di carrelli nel parcheggio con il rischio di rovinare le auto e trasformare l'area in un percorso a ostacoli. I carrelli vengono immediatamente ritirati e messi a disposizione dei clienti. *Messaggio: Diamo valore a ciò che ha valore per voi.*
- Vicino ai carrelli si trovano barattoli di lozione igienizzante per le mani. *Messaggio: Salute = sicurezza; sicurezza = benessere.*

- Se chiedete a un dipendente Publix dove trovare un prodotto, non si limiterà a dirvi dove si trova, ma vi ci porterà, anche se deve interrompere il lavoro che sta facendo (dal cassiere al rifornitore di scaffali, al manager del negozio). *Messaggio: Soddisfare le vostre esigenze è il principale dei nostri compiti.*
- Se piove, alcuni dipendenti dotati di ombrello portano i sacchetti della spesa alla macchina ed è assolutamente proibito dare mance. *Messaggio: Il vostro benessere è il nostro lavoro.*
- Non si vedono tatuaggi, agli uomini non sono permessi orecchini né capelli lunghi e i dipendenti indossano uniformi ordinate. *Messaggio: Potete fidarvi di noi per i pasti della vostra famiglia.*
- Se qualcuno non dovesse sentirsi al sicuro nel parcheggio, il manager lo accompagna personalmente all'auto o chiede ad altri di farlo. *Messaggio: Ci sta a cuore la vostra sicurezza.*
- Se per qualsiasi motivo non vi piace un prodotto, potete renderlo senza che vi sia chiesto il perché. *Messaggio: I vostri desideri ed esigenze sono la nostra priorità.*
- Alla cassa vi accolgono con un sorriso. *Messaggio: Siamo felici che siate qui.*

È un po' diverso dalla vostra esperienza? Io ho vissuto in Florida per più di quarant'anni e ho visto altri supermercati nascere e scomparire. Publix è solido e in crescita, anche in tempi di crisi, perché mette al primo posto il cliente, sempre.

L'aspetto esteriore, ben concepito e concretizzato, va ben oltre la pittura e le tende. Invita le persone a entrare, le fa rimanere e fa provare loro un'emozione.

Qualche mese fa volevo comprare un nuovo smartphone. Avevo fatto delle ricerche, ma avevo qualche dubbio e volevo provarne qualcuno. Mi sono recato in un famoso negozio di telefonia e sono stato accolto da un cartello che mi diceva di prenotarmi e aspettare il mio turno. In mezzo alla stanza c'erano sedie istituzionali, disposte come in un ospedale. I clienti già in attesa avevano l'aria annoiata o inquieta; i prodotti (i telefoni) si trovavano attorno a loro, bene in vista ma impossibili da raggiungere. Ho visto che i telefoni in esposizione erano legati da cavetti o chiusi in una vetrina, rendendo poco pratico o impossibile il contatto. Ero entrato nel negozio per comprare qualcosa, ma sono uscito a mani vuote.

Poi sono stato in un Apple Store. Appena entrato, mi ha accolto una commessa che mi ha chiesto di cosa avessi bisogno. In realtà c'era abbondanza di personale. Quando le ho detto cosa mi interessava, mi ha accompagnato all'espositore e ha risposto alle mie domande. Che sollievo ricevere tante attenzioni e mi è stato anche permesso di provare i telefoni.

Quando sono stato pronto all'acquisto, non ho dovuto fare la fila; la ragazza trasmetteva ogni informazione tramite un oggetto che portava in vita e mi ha detto che avrei trovato una ricevuta nella mia casella e-mail

tornando a casa (e c'era veramente). Ho creduto di vivere un'esperienza extrasensoriale rispetto a quel che succede in altri tipi di negozi che magari durante la settimana hanno due casse aperte su quindici.

Qual è il messaggio in questo caso? «Ci interessano i vostri soldi, ma non il vostro tempo.»

Non mi meraviglia che tutti gli Apple Store che ho visitato siano sempre pieni. All'Aventura Mall vicino a Miami c'è la fila per entrare all'Apple Store. Visitarlo è un evento, non solo perché la Apple vanta grandi prodotti, ma perché è bello essere seguiti da persone attente al cliente. Ho amici tedeschi che quando vengono in visita vanno in quell'Apple Store solo perché adorano entrarci e finiscono sempre col comprare qualcosa. Quanti negozi conoscete in cui andare semplicemente perché è bello? Non molti, temo.

Questi esempi potrebbero sembrare estremi, ma non è così. Ognuno mostra una missione tesa al benessere del cliente, dai più alti livelli di una società ai dettagli più insignificanti. L'altro giorno giravo in macchina nel mio quartiere e ho visto un furgoncino della Federal Express parcheggiato vicino a una cassetta per il ritiro. L'autista la stava pulendo con un detergente. Un esempio perfetto di piccola azione che favorisce il benessere procurato da piccoli accorgimenti come l'estetica e la pulizia e da cui un datore di lavoro intelligente può trarre profitto. Ebbene sì, ci piacciono le cose belle esteticamente, pulite e in ordine. La natura umana è fatta così.

C'È UNA PIANTA DA SOSTITUIRE

«Abbiamo lavorato tutto il giorno sui piani di contingenza» mi disse il capo della sicurezza mentre concludeva una telefonata con la manutenzione. Si riferiva alla strategia che lo staff della Busch Gardens aveva escogitato in vista del gelo previsto per la notte, che avrebbe distrutto molte piante di un'azienda di Tampa. Ogni piantina danneggiata sarebbe stata sostituita il mattino successivo. «E non ne cambiamo una qua e una là» disse. «Ne mettiamo un'intera fila nuova. Augie Busch insiste nel dire che, se la gente entra qui, è per vedere i giardini. Non importa se c'è

appena stata una gelata. Loro vogliono vedere i fiori. Quindi abbiamo serre pronte piene di piante. Chiunque arrivi qui alle nove del mattino vedrà i giardini magicamente intatti.»

Business is business

Poco tempo fa mi è stato chiesto di valutare l'efficacia non verbale di un ufficio di New York appena rimesso a nuovo. Sembrava splendido: linee semplici, luminoso, alla moda ma senza essere *trendy*, il tipo di luogo gestito da gente elegante ed energica che ha sempre fatto bene e continuerà a farlo. Si tratta di una società che manovra grandi somme di denaro e a cui vengono affidate moltissime informazioni riservate. «Manca solo una cosa» ho detto, «ed è un *must* assoluto. Dovete dotare ogni stanza di una macchina distruggidocumenti e accertarvi che i clienti la vedano, soprattutto nelle sale riunioni.

«Siete tutti giovani, la società ha solo sei anni di vita e gestite denaro altrui» ho spiegato loro. «Immagino vogliate che i clienti abbiano l'impressione che non solo siete cauti e discreti nei vostri progetti – che fruttano milioni di dollari – ma che lo siete anche con le informazioni personali. Quando uscite dalla sala conferenze dopo una riunione, distruggete gli appunti che non servono più. I vostri clienti, come chiunque altro, sono a conoscenza dello spionaggio industriale e del furto d'identità. Sanno qual è lo standard e ogni volta che distruggerete un documento, voi l'avrete innalzato.»

Distruggere i documenti per chi ha a che fare con informazioni finanziare o private corrisponde al lavaggio delle mani in campo medico. Con l'aumento di furti d'identità, i miei clienti hanno apprezzato il consiglio di mettere in mostra tante distruggidocumenti, e questa chiara indicazione di consapevolezza ha fruttato loro nuovi clienti.

Da allora mi hanno detto che, sebbene non siano riusciti a quantificare un ritorno pecuniario grazie all'uso delle distruggidocumenti, ogni volta che i clienti le vedono, e vedono quanto sono usate, dicono: «Buona idea.»

Ciò che a prima vista potrebbe sembrare ordinario diventa esempio di buone abitudini e cura per l'integrità dell'informazione riguardante il cliente.

Un altro cliente, sempre una società di investimenti, mi ha raccontato come l'attenzione per l'aggiornamento continuo nel settore ha permesso loro di offrire ai clienti consigli di investimento senza paragoni. «È fantastico» ho detto, «ma come fanno i clienti a saperlo?» Vedendo il loro sguardo perplesso, ho continuato: «Voi volete che i vostri clienti *vedano* che siete al top per quanto riguarda le informazioni. Le persone hanno una sensibilità visiva, hanno bisogno di vedere come fate a gestirle. Un grande schermo in cui i clienti possano osservare il vostro lavoro farà una bella impressione su di loro. Voi non volete essere come tutti gli altri, seduti in un ufficietto con uno schermo normale non molto diverso da quello che hanno tutti a casa. Non sarebbe certo un segnale del vostro potere di gestire le informazioni. Voi volete che loro vedano il flusso di informazioni che anima questo posto. Volete una "grossa lavagna" come quella del *Dottor Stranamore*. Un monitor extralarge vi diversificherà dalle altre ventitré società di investimenti che ho visitato quest'anno. Le vostre capacità vi hanno portato fin qui, ma a un certo punto bisogna integrarle.»

E così hanno fatto, scoprendo che i clienti si fermano a guardare come vanno gli investimenti sui maxischermi, mentre prima quelle informazioni erano limitate solo alla visione dei dipendenti o a una stampata. Un piccolo investimento ha veicolato un grande messaggio, rendendo la società più solida e moderna e coinvolgendo i clienti nel processo.

Molti messaggi non verbali non hanno un gran costo economico. I biglietti da visita, per esempio, non sono costosi, ma hanno un grande valore perché capitano nelle mani di potenziali clienti. Mi piace considerarli estensioni della società stessa. Dovrebbero rispecchiare gli standard della società: i biglietti di bancari e avvocati sono diversi da quelli degli agenti immobiliari, che spesso mostrano anche una fotografia. Evitate disegni troppo stravaganti o divertenti. Studiate lo standard della vostra società, imitatelo e sarete felici di averlo fatto.

Se siete in un periodo di transizione tra due lavori o se vi state preparando a cambiare professione, stampate dei biglietti da visita (con il computer di casa o affidandovi a un professionista, ma sempre semplici e poco costosi) e usateli per promuovervi. Se sapete o sospettate che potreste dover cambiare lavoro a breve, cominciate a usare i biglietti da visita per costruirvi una rete di amicizie e conoscenze. Cercate di mantenere un indirizzo e-mail e un numero di telefono senza mai cambiarli. Alla gente non piace dovervi rintracciare per avere il vostro ultimo indirizzo e-mail o numero di cellulare.

Considero anche i distintivi come estensioni della società: ci identificano come facenti parte del mondo del lavoro, attirano l'attenzione (come sono soliti fare tutti gli ornamenti), servono ad avviare conversazioni e fanno business. Sono stato chiamato per alcuni seminari solo partendo dalla spilla della mia società (JNForensics). Ha la forma della tessera di un puzzle e si nota. «Che spilla interessante. Cos'è?» «È la tessera di un puzzle. Io costruisco puzzle insegnando alle persone a leggere i segnali non verbali.» «Sa, la nostra società sta cercando un consulente...» Tutto grazie a una spilla.

Se pensate che le spille non siano importanti, guardate quante società le distribuiscono ai dipendenti. Si notano, come ha scoperto il presidente Obama quando è stato criticato da Lou Dobbs alla CNN prima delle elezioni, perché avrebbe dovuto essere più patriottico portando una spilla a forma di bandiera americana. La cosa certa è che, in occasione dell'apparizione pubblica successiva, la indossava e da allora non l'ha più tolta.

Ci sono molti altri modi di evidenziare l'aspetto esteriore mediante qualche accessorio, ma spesso non ci pensiamo. Prendete la vostra valigetta, per esempio: forse c'è qualcosa tipo una targhetta che vi identifica. E forse può essere motivo per avviare una conversazione con qualcuno, se incuriosito. Non si sa mai da dove potrebbe giungere il prossimo cliente.

Fascino esteriore e performance dei dipendenti

Troppo spesso mi capita di vedere applicata la teoria del vetro rotto nel comportamento poco esemplare di alcuni dipendenti, risultante da un ambiente di lavoro scarsamente stimolante. Proprio come il fatto di indossare abiti non professionali porta a un atteggiamento dello stesso tipo (capitolo 5), così la mancanza di attenzione ai dettagli nell'ambiente di lavoro influenza il comportamento dei lavoratori. Quando soggiorno negli hotel con pareti rovinate e battiscopa staccati, so per certo che quel posto soffre di mancanza di cure. Se il manager permette lassismo nello spazio fisico, è ovvio che i dipendenti lo rispecchieranno nel comportamento, prima saltuariamente e poi in tutto e per tutto. Vengono così addestrati alla noncuranza. Lasciano in giro le cose, gridano nei corridoi, si vestono male e cominciano a non interessarsi più né alla società né al proprio ruolo. Ben presto andranno a sbattere contro i muri con i bagagli e i carrelli delle pulizie, così le pareti saranno anche screpolate e i corridoi sporchissimi.

Quando un manager dimostra di avere cura di un luogo restaurandolo, curando i dettagli, i dipendenti ricevono il messaggio non verbale che i particolari sono estremamente importanti e, indovinate, ne sono orgogliosi. Lo so perché ho parlato con i dipendenti di strutture simili. Sono fieri di lavorare in un luogo tanto prestigioso. Conoscete qualcuno che aspiri a lavorare in un posto mediocre? La gente vuole essere orgogliosa del proprio posto di lavoro e del proprio contributo. Quando la direzione cura il luogo, lo fanno anche i dipendenti, e i clienti se ne accorgono.

Se non avete comunicato con chiarezza le vostre aspettative ai dipendenti, non incolpateli di avere trasgredito. Non è necessario essere dittatoriali, solo chiari. Stabilite una serie di regole su come trattare i clienti: quanto farli aspettare prima di essere serviti, cosa deve dire il cameriere o l'inserviente, che, essendo molto visibile, deve essere efficienti. I vostri fanno una buona impressione?

CIAK... SI GIRA!

Nel 1982 Tom Peters e Robert H. Waterman Jr. pubblicarono *Alla ricerca dell'eccellenza*, un bestseller che analizzava le pratiche delle migliori società americane. Gli autori scoprirono che c'erano fondamentalmente otto qualità comuni a tutte le organizzazioni di maggior successo. Cosa interessante, la metà di quelle qualità è relativa al potere del non verbale: attività o inattività, servire il cliente, essere leader e non solo manager e l'accessibilità dei leader. Secondo Peters e Waterman l'impegno di un professionista ad agire in una determinata situazione – per fare qualcosa, anzi per fare la cosa giusta – ha un valore inestimabile nel perseguimento del successo. L'inattività, spesso riflesso di una paura (reazione di fissità), il dubbio o la mancanza di sicurezza possono essere devastanti per un'azienda già avviata e bloccheranno sul nascere una *start-up*.

I vostri dipendenti sanno quali azioni intraprendere per il benessere dei clienti? E voi lo sapete?

Ho sempre ammirato l'impegno della Marriott Corporation per la formazione dei dipendenti e la volontà di comunicare in modo chiaro le azioni che ci si aspetta da loro. La Marriott, per esempio, si accerta che ogni dipendente – il cameriere, il parcheggiatore, il maître o il direttore dell'hotel – dia sempre il buongiorno a tutti e comunichi l'impressione che per lui sia davvero una bella giornata. Questo fa la differenza. In altri hotel i membri dello staff camminano senza guardare negli occhi la gente, come se si vergognassero. Invece, quando entrate in un hotel Marriott e vi salutano in questo modo, vi sentite speciali come il posto in cui siete.

Queste piccole cose sono importanti. L'altro giorno ho visto un cameriere in un ristorante mandare messaggi con il cellulare davanti ai clienti in attesa delle portate. Quale messaggio è così importante da interrompere il lavoro? Ecco dove entra in gioco la formazione. «In servizio il cellulare non è permesso. Quando sarete in pausa, farete la vostra telefonata.» In questi giorni vedo persino un uso smodato del cellulare tra gli assistenti di volo, così impegnati a parlare o a mandare messaggi mentre i portelloni dell'aereo sono aperti che i passeggeri vengono praticamente abbandonati a loro stessi.

Non esiste un non verbale più potente di un atteggiamento positivo, comunicato con un sorriso. Un giorno cercavo un posto per incontrare un

cliente per un caffè. In un bar non ho visto biglietti da visita vicino alla cassa, quindi ho chiesto alla cassiera se ne avessero. Lei stava battendo lo scontrino. Senza guardarmi né dirmi che sarebbe stata da me a breve, mi ha risposto con freddezza: «Adesso non ne abbiamo.» Con quelle parole è svanito il mio ipotetico incontro nel loro bar. Invece in un ristorante appena aperto, che non aveva ancora stampato biglietti da visita, la cassiera mi ha dato una copia del menu dicendo con un sorriso: «Prego, signore, può trovare qui i nostri recapiti.»

Ecco ciò che illustrano molti esempi di questo capitolo, dalla coda al *check-in* del motel, al supermercato, al negozio di computer: agire in qualche modo è meglio che non agire affatto.

Il Bill's Prescription Center è un'enorme farmacia di Brandon, in Florida. John Noriega l'ha ereditata dal padre Bill qualche anno fa e ha successo dal 1956. Si trova vicino a una farmacia Walgreens e a meno di un chilometro da altre tre farmacie, eppure la gente viene da lontano per andare alla farmacia di Bill, persino da Orlando, a più di un'ora di distanza. Perché? Perché tutti i dipendenti sono attivi. Un problema non è mai troppo grande per non essere risolto. L'assicurazione sanitaria non paga? Loro chiamano e risolvono tutto. Il medico non risponde alle telefonate? A quelle di John risponderà di sicuro. Se non potete arrivare fino alla farmacia, saranno loro a venire da voi. Se avete bisogno di una spiegazione, un farmacista vi dedicherà del tempo, non limitandosi solo a consegnarvi un volantino. Quando entrate da quella porta, qualcuno vi aspetta e sa il vostro nome. Immaginatevi il concetto di *customer care* all'ennesima potenza.

Esistono due farmacie vicino a casa mia, eppure io mi faccio trenta chilometri per andare da Bill perché il servizio e l'atmosfera amichevole valgono la pena del viaggio. Quanti posti simili conoscete? Il Bill's Prescription Center non teme la concorrenza, perché quando si tratta di prodotti e servizi non hanno concorrenti, il loro standard è difficile da emulare. Grazie alla loro reputazione, le persone vengono anche da molto lontano. Il loro modello di attività è piuttosto semplice: trattare bene i clienti ed entrare in azione appena varcano la soglia. E i clienti tornano.

Un elemento importante quanto l'azione è l'atteggiamento, che si può misurare in aumenti o diminuzioni delle vendite. Il più delle volte si esprime in modo non verbale. Tutti noi ci ricordiamo di essere entrati in un negozio o in un altro luogo e di avere avuto a che fare con una persona insofferente. Cosa osserviamo in un individuo simile? Tutto comunica disprezzo. E noi, come clienti, non dovremmo mai trovarci di fronte a un comportamento simile.

D'altro canto, sempre in materia di atteggiamento, mi viene in mente una banca di New York in cui lo staff alla reception si alza in piedi per accogliere i correntisti che entrano. Sentirsi speciali grazie al non verbale è facile. Alzarsi è un gesto che non richiede molto sforzo, eppure la coreografia è efficace e lascia una buona impressione duratura.

Comunicate ai vostri dipendenti che l'aspetto esteriore è importante quanto il rendimento. Una cosa non deve andare a scapito dell'altra, ma dovrebbero sostenersi a vicenda. L'ideale sarebbe che queste aspettative fossero chiarite al dipendente prima di assumerlo, e non dopo. Secondo me molti dipendenti vogliono lavorare bene e avere successo, ma tocca a chi ha più esperienza insegnare loro cosa funziona e cosa no, cosa ha effetto sulle persone e come dovrebbero comportarsi. Una volta acquisite queste informazioni, sono liberi di brillare.

Quando si tratta di definire degli standard, ricordate che le persone amano la sincronia e che l'imitazione è rassicurante. È confortante condividere uno standard comune di comportamento e performance. La coesione risultante è un vantaggio per i dipendenti e per i clienti stessi. Questa solidarietà ha molti nomi: morale, spirito di squadra, visione condivisa, *esprit de corps*. Io la definisco la «via regale verso l'eccellenza». È per questo che dobbiamo lottare, e possiamo riuscirci con l'attenzione e la cura adeguate.

Infine, è essenziale che comunichiate i vostri standard ai dipendenti con i *vostri* non verbali: come voi salutate e trattate clienti e staff, come curate l'ufficio e la vostra persona, nel vostro atteggiamento, nello stile con cui comunicate e come vi comportate. In altre parole: «Fate come me!»

Il saluto

L'anno scorso sono stato invitato a un programma televisivo al Time Warner Center di Manhattan. È un posto impressionante ed ero entusiasta di partecipare a quella trasmissione. Per essere ammesso allo studio, ho dovuto identificarmi alla reception e alla sicurezza. Mi sono avvicinato alla receptionist, che stava mettendo in ordine dei documenti di identità. Non ha alzato gli occhi mentre ero in piedi davanti a lei e mi ha detto: «La ascolto.»

Io non ho pronunciato una parola.

Sempre senza alzare gli occhi, ha ripetuto: «Ho detto che la ascolto.»

«Bene, allora, ascolti questa» ho risposto io. «Si sieda, mi guardi in faccia e dica "Buon giorno, signore".»

A quel punto mi ha guardato con l'espressione di qualcuno il cui cervello è stato bruscamente messo in moto da un soggetto di cui non è possibile liberarsi. Si è accorta subito di aver fatto qualcosa di sbagliato e di aver scelto la persona sbagliata per essere impertinente. La guardavo negli occhi quasi senza sbattere le palpebre. Le ho spiegato cosa facevo di mestiere. Allora lei ha cercato di giustificare la propria maleducazione.

Ecco una società che ha speso milioni di dollari per l'architettura e le decorazioni, ma che non forma lo staff affinché mantenga standard elevati. Adesso quando passo davanti a quell'edificio non ho quasi alcun ricordo della registrazione televisiva, ma ricordo la receptionist e le sue parole fredde e per nulla invitanti: «La ascolto.» Posso solo immaginare come possano sentirsi le persone che ci entrano tutti i giorni. Ancora una volta la colpa è della direzione che non testa il sistema e lascia che quella persona agisca in quel modo insensato.

Receptionist, impiegati allo sportello e operatori telefonici sono l'immagine dell'azienda: il primo contatto umano con i clienti. Io dico alle società con cui lavoro: «Spendete centinaia di migliaia di dollari per le assunzioni e decine di migliaia per la formazione, ma non dimenticate la prima persona che i clienti incontreranno. Non sarete certo voi. Quel primo contatto dovrà per forza essere compito di qualcun altro. Farà da

termometro per qualsiasi visitatore presso la vostra azienda. Il modo in cui tratta con il pubblico non deve essere arbitrario o lasciato al caso.» La prima impressione è fondamentale, tutti siamo sensibili alle sensazioni iniziali.

Non è facile accogliere il pubblico. Spesso queste posizioni non sono ben pagate e la direzione unisce il compito di rispondere al telefono, di accogliere al banco e altre attività di supporto in una sola posizione. Chi sta alla reception deve capire le vostre aspettative e saper dare la giusta priorità ai vari compiti, deve saper trattare con il pubblico, avere una buona presenza e mettere gli altri a proprio agio.

La bella notizia è che una breve formazione può fare molto. Basterebbe anche un'ora. Concedetevela e parlate delle questioni seguenti.

- Specificate quale deve essere il linguaggio per accogliere i visitatori («Otto parole magiche» alla pagina seguente). Sottolineate il fatto che questo sarà l'unico tipo di linguaggio accettato.
- Parlate dell'importanza del contatto visivo e del rispetto che veicola nel visitatore.
- Definite le priorità: «Quando qualcuno è in piedi di fronte a voi, mettete da parte tutto il resto. Se siete al telefono, concludete la telefonata, poi dedicatevi alla persona di fronte a voi prima di prendere un'altra chiamata.»
- Spiegate che rispondere per istinto al telefono è comprensibile, ma che si deve superare questo impulso quando si ha un cliente di fronte: «Se è importante, richiamerà. La persona davanti a voi non ha quell'opportunità.»
- Discutete della custodia delle informazioni della società e della clientela (orali, scritte e informatiche).
- Ripassate il codice di abbigliamento della società e discutete dell'importanza della prima impressione.

OTTO PAROLE MAGICHE

Esistono otto parole magiche per accogliere in modo rispettoso e, quindi, confortante gli ospiti e che lo staff della reception dovrebbe usare: «Buon giorno (o buona sera), signore (o signora). Posso aiutarla in qualche modo?»

Mettete in chiaro con il vostro staff che non si accettano altri modi di salutare. Non si dice «Sì?», «Salve, come va?», «Cosa le serve?», «Ciao», «Ehilà», «Che c'è?», «Cosa?», «Desidera?» L'unico tipo di saluto permesso è: «Buon giorno (o buona sera), signore (o signora). Posso aiutarla in qualche modo?» E deve essere pronunciato sorridendo. Tutto il resto non è accettabile.

Evidenziate poi i requisiti non verbali che accompagnano il saluto.

- Contatto visivo diretto per trasmettere al cliente il rispetto e tutta la vostra attenzione.
- Sorridete come se doveste fare un colloquio di lavoro, ricordandovi che un sorriso è un non verbale essenziale e potente.
- Se siete impegnati in una telefonata, salutate non appena la concludete.
- Non rispondete alla chiamata successiva finché non avete assistito la persona di fronte a voi.
- Cercate di soddisfare qualunque richiesta il più rapidamente possibile.
- Informate il cliente su cosa state facendo per assisterlo.
- Non alzate gli occhi al cielo, mai un sorrisetto né un ghigno o altri non verbali irrispettosi.
- Niente riviste aperte sul bancone né *chat online*.
- Niente telefonate personali in servizio. Forse pensate che nessuno si accorga che state parlando con un amico, ma invece si vede palesemente.

Attenzione ai dettagli

Una volta definiti gli standard e comunicati con chiarezza, siate vigili. Gli standard calano in fretta. Nessuno ha mai intenzione di essere lassista, ma tutti siamo impegnati, tutti ci distraiamo e siamo tentati di non investire le energie necessarie per mantenere alto il livello. Qualche giornata in cui le «otto parole magiche» non vengono pronunciate e la situazione si estende a settimane o mesi. I telefoni squillano troppo a lungo. I clienti non vengono accolti e assistiti con prontezza. L'entusiasmo per la nuova macchinetta del caffè si tramuta in una giungla di tazze sporche. Pile di scatoloni stazionano in corridoio. Le luci del parcheggio si bruciano. I clienti notano – nel giro di pochi secondi – e registrano tutto nel cervello, dove si prendono le decisioni. Una sola persona può rendere vano il lavoro di molti. Ricordate il potere dei giudizi affrettati, la missione di trovare espedienti confortevoli e non sentitevi mai eccessivi nel prestare attenzione ai dettagli o a questioni apparentemente irrilevanti.

Il fascino virtuale

Completate questa frase.

Gli utenti abbandonano un sito web se non trovano quello che cercano dopo

a. 3 secondi
b. 7 secondi
c. 10 secondi
d. 15 secondi

Risposta esatta: 7 secondi.

Un sito è altamente visivo e non verbale, ed è forse il primo contatto che un cliente cerca con una società. In realtà, se il primo contatto diventa verbale, in genere non è un buon segno: il cliente si è rassegnato davanti alla lentezza del sito.

Mi sembra che troppo raramente i professionisti chiedano: «Cosa ne pensa del nostro sito?» Eppure dobbiamo sapere che impressione fa, non solo presentandolo alle persone all'interno della nostra organizzazione, ma chiedendo l'opinione del pubblico. Se lo farete, sentirete risposte come «Ci mette troppo a caricarsi», «È dispersivo», «Ci ho messo un po' a trovare le informazioni che cercavo.» Attenti a questi *feedback* perché Amy Africa, ricercatrice internet (www.eightbyeight.com), ha scoperto che le persone passano pochissimo tempo su un sito. Se non trovano ciò che cercano entro sette secondi, a meno che sia qualcosa di cui hanno disperatamente bisogno, escono e si rivolgono altrove.

Conclusione: le società spendono grosse quantità di denaro per creare siti elaborati, ma se i clienti non riescono ad accedervi rapidamente o se non corrispondono alle preferenze di acquisto e alle abitudini informatiche degli acquirenti, quei soldi sono spesi per perdere affari. Il sito è un'estensione non verbale vostra e del vostro lavoro. Considerate cosa dice di voi e controllatelo bene.

REGOLE D'ORO PER IL NON VERBALE DI UN SITO WEB

- Deve caricarsi in fretta.
- I professionisti vogliono informazioni con rapidità, non con simpatia.
- Deve essere esteticamente attraente: i colori non devono essere troppo forti, non deve esserci troppo movimento e tutto deve essere facile da trovare.
- Il numero di tasti di scelta non deve essere infinito. Gli utenti preferiscono scegliere tra quattro o cinque oggetti per pagina e andare poi su altre pagine piuttosto che avere una sola pagina con un numero altissimo di scelte, troppe per cavarne qualcosa.
- Ogni nuova scelta deve aumentare il coinvolgimento del visitatore nel sito, personalizzando le offerte in base ai bisogni (informazione di categoria).
- Ricompensate visivamente i visitatori via via che approfondiscono la ricerca (cliccando su KAYAK sullo sfondo compare una foto di alcuni kayak. Cliccando su FIUMI escono immagini di persone che praticano kayak). L'aspetto visivo aggiunge emozione all'informazione verbale. Ricordate che la corteccia visiva è una grossa parte del cervello. Tenetela impegnata.
- «Rapido e chiaro» è meglio di «lento e complicato». È preferibile avere una sola pagina web che si apre velocemente piuttosto che un sito complesso che ci mette un'infinità a caricarsi. Sarete anche un ottimo professionista, ma i clienti non lo sapranno mai se il vostro sito è così lento.
- Invitate i visitatori del sito a essere attivi, registrandosi per ottenere informazioni, interagendo con il centro assistenza o facilitandoli con le operazioni di acquisto tramite il tasto ACQUISTA ORA.

Un mio amico, riferendosi alla capacità umana di trionfare sulle avversità, ama dire: «Tutti hanno una storia.» Non ha torto. In realtà, noi non conosciamo le storie dei nostri clienti. Non conosciamo le situazioni o i sacrifici che hanno fatto. Potrebbero affidarci i risparmi di una vita. Il computer nuovo o l'automobile potrebbero essere un lusso che si sono concessi risparmiando per decenni. La casa potrebbe essere il primo acquisto importante di una coppia. Un viaggio al mare potrebbe essere l'ultima vacanza insieme di una coppia di anziani. Quando rispettiamo la fiducia che i clienti ripongono in noi, il risultato è il desiderio di esserne all'altezza. Il fascino esteriore vi aiuterà a dimostrarlo ai clienti e a meritarvi la loro fiducia. Se arricchiamo le loro esperienze, ci guadagniamo anche noi.

7

Il non verbale circostanziale: consigli pratici per ottimi risultati

I quattro avvocati e i due assistenti legali che rappresentavano la società di trasporti erano in piedi alla reception: uno schieramento di abiti blu, di blocchi per appunti e, senza dubbio, di ore fatturabili. Io ero lì per assistere un amico avvocato che rappresentava un uomo rimasto paralizzato dopo essere stato investito da un camion della società di trasporti in questione. Gli avvocati erano venuti nello studio del mio amico per condurre una deposizione che doveva essere piuttosto rapida, ma le loro intenzioni erano alquanto intimidatorie.

Quando il mio amico mi chiese un parere, gli dissi: «Sono venuti per spaventare il tuo cliente e dobbiamo sbrigarci. Non ci avevano detto che avrebbero portato un esercito di avvocati e non dobbiamo cedere allo stratagemma.»

Spostammo tutto lo staff dello studio nella sala conferenze principale, in modo da simulare una grande riunione in corso. Il mio amico, il querelante e io ci sistemammo poi nella sala più piccola, che conteneva comodamente solo cinque persone. Dopo qualche minuto il mio amico

uscì e fece entrare gli altri. Quando videro la saletta e si accorsero che ci sarebbe stato qualche problema di spazio, cadde un silenzio di tomba. Alla fine, dopo aver discusso tra loro, giunsero a una decisione: sarebbero rimasti due avvocati e un assistente, e tutti gli altri sarebbero usciti.

Quanto poi alla nostra tattica, ci accertammo che il legale della difesa si sedesse il più vicino possibile al nostro cliente. Lasciammo l'ultima sedia rimasta all'assistente legale in modo che il mio amico potesse rimanere in piedi per tutta la riunione, prendendo le distanze ed emanando autorità in quel luogo così piccolo. Qualunque strategia intimidatoria avessero avuto in mente gli altri, era fallita ancora prima di cominciare.

Il caso si trascinò per mesi, ma non tentarono più quel giochetto. Anzi, durante l'udienza era presente un solo avvocato, avevano imparato la lezione. Alla fine, con tutte le difficoltà e i ritardi, pagarono i danni esattamente come speravamo. I danni sulla vittima erano permanenti, non avrebbe mai più potuto camminare, avrebbe sempre sofferto fisicamente. Era loro la responsabilità di prendersi cura di quell'uomo e della sua famiglia per il resto della sua vita. Il precedente del caso era molto chiaro e tutti i ritardi, la politica del rischio calcolato e i tentativi di intimidazione finirono in niente, anche se sarebbe potuta andare diversamente.

Lo studio legale del mio amico è piccolo, tuttavia non avrebbe mai permesso che il cliente fosse vittima di intimidazioni, e per questo lo ammiro. Se non avesse preso subito contromisure, il querelante avrebbe potuto sentirsi sopraffatto, persino sconfitto, come spesso accade alle vittime di incidenti che affrontano organizzazioni potenti. Queste sono cose che non si imparano alla facoltà di legge e temo non siano nemmeno contemplate nelle *business school*, ma sono importantissime per spianare il campo di battaglia.

Dopo aver sottolineato nei capitoli precedenti l'importanza di creare una situazione di agio sul posto di lavoro, può sembrare contraddittorio aver condiviso un esempio esattamente opposto. L'ho fatto per quattro buoni motivi: primo, conoscendo l'intelligenza non verbale è sorprendentemente facile creare disagio negli altri. Secondo, dovete esercitare questo potere con parsimonia e usarlo solo quando gli altri

tentano di intimidirvi o prevaricarvi. Terzo, potete usare il non verbale per avvantaggiarvi in situazioni in cui tutto sembra essere contro di voi. Quarto, la vostra influenza non verbale può, anzi dovrebbe, cominciare nel momento in cui salutate qualcuno o, meglio ancora, addirittura prima.

Saluti e presentazioni

L'importanza del saluto non va mai sottovalutata. È la prima volta in cui degli estranei si incontrano e si sperimentano con tutti i sensi: si vedono, si sentono, si parlano, si fiutano e, spesso, si toccano, in genere con una stretta di mano. In questi istanti formiamo la nostra prima *tranche* di giudizi reciproci e costruiamo le nostre prime impressioni sociali. Da qui si formano i legami di fiducia, cosa non da poco.

Approccio maschile e approccio femminile

Per i saluti gli uomini dovrebbero cercare di avvicinarsi l'un l'altro di lato e non frontalmente. Se vedete che non è possibile, subito dopo il saluto spostatevi di lato di qualche grado, perché così facendo è più facile stabilire un clima collegiale. Anche quando salutate persone che non vedete da tempo, provate a spostarvi di lato e scoprirete che è una posizione più confortevole per interagire.

Le donne si sentono invece più vulnerabili se avvicinate di lato. È meglio avvicinare una donna direttamente, dandole più spazio, e rimanere così finché vi fa capire che potete cambiare posizione, ruotando lei stessa via via che si sente più a proprio agio (figure 37 e 38). Le donne sono particolarmente sensibili alle violazioni di spazio o ai tentativi di diventare amichevoli troppo in fretta, quindi fate attenzione e aspettate che siano loro a farvi capire che è il momento di spostarvi.

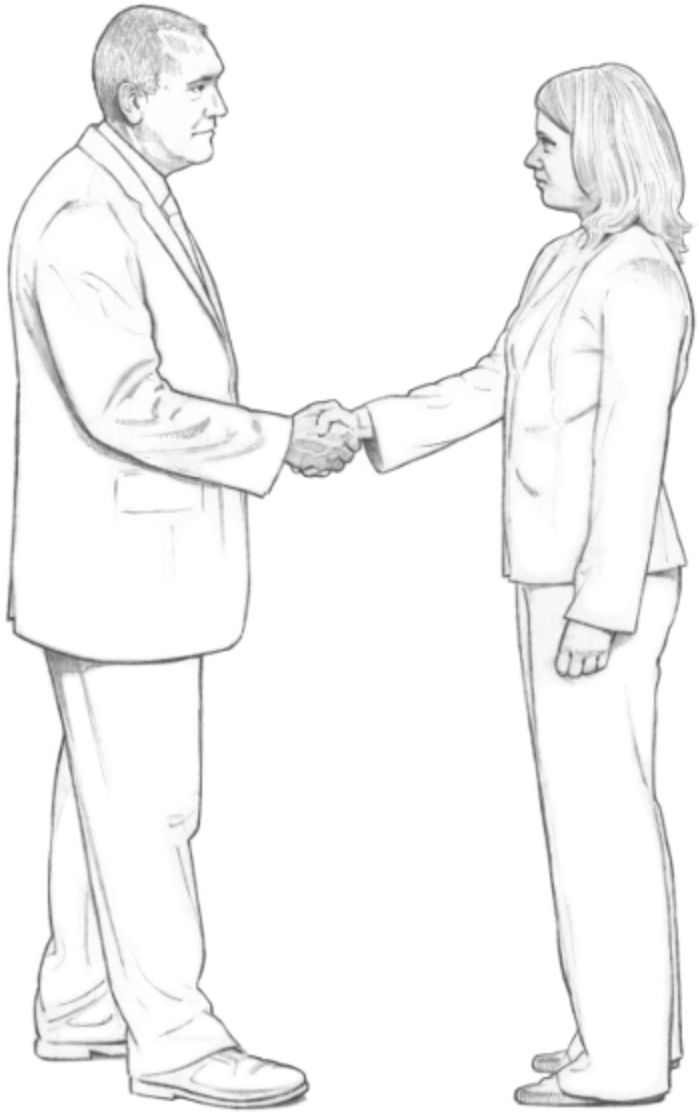

Figura 37. Una stretta di mano è il primo contatto più frequente e dovrebbe rispecchiare la stretta dell'altra persona.

Figura 38. Stare in piedi leggermente di lato è più vantaggioso per conversare che posizionarsi direttamente davanti all'altro.

Se vi capita di unirvi a due persone già impegnate in una conversazione, osservate se i due si parlano stando l'uno di fronte all'altro con i piedi puntati in avanti, perché in tal caso ci sono scarsissime possibilità che vogliano essere interrotti. Forse ruoteranno all'altezza

della vita per salutarvi (una grazia sociale concessa), ma, se i piedi rimangono nella stessa posizione, vogliono essere lasciati soli.

Il primo contatto

La stretta di mano, come già detto, è l'apice dell'esperienza di un primo incontro, uno dei pochi casi in cui permettiamo a qualcuno di violare il nostro spazio e toccarci. Il contatto è così importante che esistono innumerevoli codici sociali e culturali che regolano quando è permesso e come usarlo salutando qualcuno. In alcuni luoghi le persone non si stringono la mano ma si baciano, abbracciano, si strofinano il naso, si toccano petto contro petto o usano altri comportamenti di saluto. La stretta di mano rimane tuttavia la forma probabilmente più comune.

A New York la stretta di mano è diretta: i palmi si incontrano in una stretta decisa anche se della durata di pochi secondi, con un leggero movimento. Dovrebbe essere accompagnata da fronteggiamento del ventre, contatto visivo e sorriso vero. Nello Utah si usa una stretta più forte e più lunga, a Los Angeles è breve, nel Midwest può essere sostituita da un cenno con la mano. A Bogotá, in Colombia, come in molte altre nazioni (per esempio, Romania, Russia, Francia, Argentina), si stringe la mano agli uomini, mentre le donne, se per loro non è fonte di disagio, sono solite offrire la guancia per un bacio senza contatto, considerato lecito sia in ambiente lavorativo che privato. Come si può vedere, il contesto, la cultura e le norme sociali influenzano i saluti e il contatto fisico.

Tutti abbiamo avuto esperienze in cui stringere la mano a qualcuno ci ha lasciato un'impressione negativa: chi stringe troppo o muove troppo la mano, o torce il polso in modo che la sua mano sia in alto nel tentativo di farci sentire inferiori, o chi punta l'indice all'interno del polso (che male!) o ha una stretta di mano eccessivamente debole. Poi c'è la peggiore di tutte, quella che non vorrei mai veder fare da chi ha letto questo libro: la

«stretta di mano del politico», in cui una persona chiude la mano dell'altro tra le proprie (figura 39). Non piace a nessuno, quindi non fatela. Se volete rafforzare l'idea che provate simpatia per qualcuno, non praticate la stretta del politico ma toccate il braccio o il gomito della persona con l'altra mano (figura 40).

Figura 39. La «stretta di mano del politico», che intrappola la mano dell'altro, non è assolutamente da fare!

Figura 40. Se volete rafforzare una stretta di mano, fatelo toccando la parte superiore del braccio o il gomito. Non coprite la mano dell'altro con la vostra.

Adesso che conosciamo le cattive strette di mano, come facciamo a farne una buona? Dipende da chi siete e da dove vi trovate; in altre parole, dal contesto. La cosa più importante è cercare di imitare il comportamento di chi state salutando. Sentite sempre com'è l'altra stretta e applicate la stessa pressione, né più né meno. Una buona stretta di mano dovrebbe essere piacevole. E se doveste riceverne una cattiva, non fate smorfie (molti di noi lo fanno inconsciamente, quindi preparatevi). Accettatela e andate avanti, ricordandovi che non tutte le culture danno enfasi a una stretta di mano.

IL CONTATTO È PREZIOSO

Il motivo per cui pongo l'accento su questa prima opportunità di contatto è che adesso sappiamo quanto può essere potente il contatto nello stabilire un rapporto e buone relazioni. Alcune ricerche scientifiche hanno dimostrato che il contatto fisico rilancia effettivamente i profitti.

Comporta il rilascio di ossitocina, una sostanza chimica del cervello essenziale per creare una relazione. In sostanza ci rende più flessibili verso gli altri. Di conseguenza, più tocchiamo, più gli altri ci percepiscono come affidabili e abbiamo più possibilità di stabilire relazioni calorose e positive. Le cameriere l'hanno capito da tempo, per intuizione: quando i clienti vengono toccati, danno più mance. Anche un tocco gentile sull'avambraccio, per enfatizzare un punto del discorso o per guidare qualcuno a sedersi, genererà sensazioni positive. Detto questo, devo però specificare che ad alcuni non piace affatto essere toccati, e voi dovrete essere tanto sensibili da accorgervene ma, ripeto, per la maggior parte delle persone il contatto è una buona cosa.

Lo spazio personale

È arrivato il momento di parlare di necessità spaziali, visto che la questione dello spazio personale insorge spesso subito dopo una stretta di mano. La necessità di spazio – vale a dire la quantità di spazio che ci serve avere attorno per sentirci bene – è una questione sia personale sia culturale. Spesso sarà il luogo in cui siete cresciuti a determinare lo spazio di cui necessitate. Se venite dal Mediterraneo o dal Sud America, vi sentirete a vostro agio con le persone molto vicine a voi. Se siete del Nord America, potreste stare meglio se le persone vi stanno almeno a distanza di braccio. L'antropologo Edward Hall ha scritto molto al riguardo e ha coniato il termine *prossemica* per descrivere la bolla impalpabile ma ben definita dello spazio di cui ognuno di noi ha bisogno.

La scoperta di Hall, che ormai anche voi dovreste essere in grado di capire, è che tutti abbiamo preferenze spaziali. In un ascensore affollato accettiamo che qualcuno stia in piedi a qualche centimetro da noi, ma non accettiamo che accada mentre preleviamo da un bancomat. Violazioni prossemiche di questo tipo, anche se non intenzionali, ci provocano una serie di reazioni limbiche negative che ci mettono in allarme e in tensione, tanto da farci addirittura perdere la concentrazione.

Possiamo evitare di creare questo disagio negli altri semplicemente definendo le necessità spaziali durante il primo incontro. Dopo esservi stretti la mano, fate un passo indietro e vedete se la persona si avvicina, se

sta ferma, se arretra o se si volta leggermente. Questi movimenti offrono indizi riguardo le necessità spaziali, poiché è l'altro che si autoadatta a voi. Quando due individui cominciano a essere più in confidenza, durante la conversazione si avvicinano.

Per quanto sia importante rispettare i bisogni spaziali, non dovreste mai trarne chissà quali conseguenze. Alcuni preferiscono semplicemente stare lontani, mentre altri si sentono offesi se non siete a distanza di braccio. Ogni cultura è diversa, quindi fate in modo di conoscere le persone che incontrate. Nel Mediterraneo e in America Latina, così come nei paesi arabi, le persone stanno vicine; in altri paesi preferiscono distanze maggiori. L'unico modo per saperlo è osservarle e cercare di imitare le usanze locali.

Entra in gioco anche lo stato sociale. È quasi universalmente riconosciuto che le persone di rango più elevato si aspetteranno che non vi avviciniate troppo, lasciando spazio libero attorno a loro. Magari ve lo faranno capire arretrando, ruotando di lato o mettendo le braccia dietro la schiena (gesto che significa «Non toccarmi e non avvicinarti!»). Potrebbero farlo anche con un metodo più discreto, spesso associato agli individui di alto rango. Osservate quando qualcuno, di solito un superiore o una persona di stato sociale elevato, vi stringe la mano tenendo l'altra in tasca con il pollice in fuori vuol dire «Noi non siamo uguali, io sono superiore» (Figura 41). Questo comportamento si nota spesso tra docenti universitari, avvocati e medici. Non lasciatevi intimidire, siatene consapevoli e siate felici di sapere cosa significa (probabilmente loro non lo sanno).

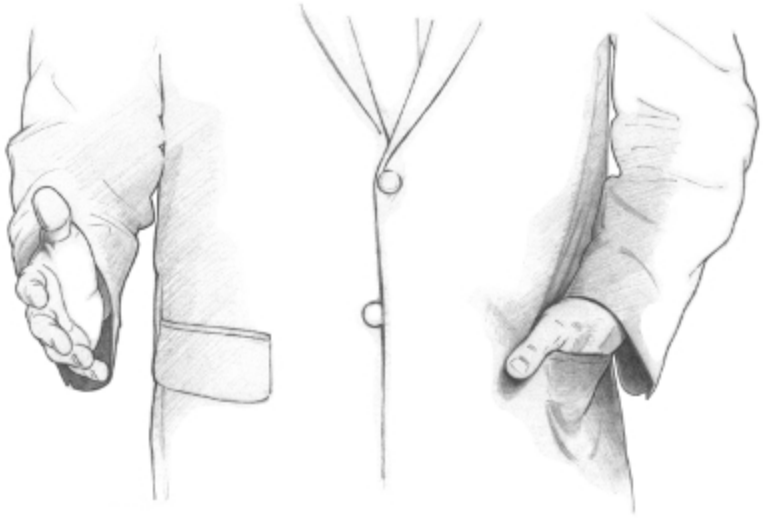

Figura 41. Il pollice che esce dalla tasca è una manifestazione di alto rango. Può significare «Noi non siamo uguali.»

Luoghi e design

Quando tengo conferenze sul non verbale, dico spesso che esistono due tipi di incontri e due modi per descriverli: Casa Bianca e Camp David. La Casa Bianca è la dimora ufficiale del presidente, associata a protocollo, potere, privilegio e formalità. Camp David è il luogo del ritiro presidenziale, associato a privacy, intimità e riposo. Non sorprende che alcune delle più grandi idee riguardanti politica e relazioni estere siano nate a Camp David. Come mai? Un motivo è che in un ambiente confortevole e informale le persone tendono a sentirsi più amabili. L'ambiente influenza l'umore e su questo non c'è dubbio.

Un bell'ambiente privato e rilassato come quello di Camp David favorisce un'atmosfera amichevole, invita alla comunicazione tranquilla e a un atteggiamento adatto a risolvere i problemi. La scena è informale: gli ospiti si siedono uno accanto all'altro o in posizione angolare invece che

uno di fronte all'altro (uno dei modi peggiori per raggiungere uno scopo). Possono così rispecchiarsi meglio a vicenda e avere, quasi letteralmente, meno ostacoli tra loro. I presenti possono camminare (cosa che, per via della sincronia e dell'imitazione, porta a parlare in modo più schietto), partecipare ad attività ricreative come andare in bicicletta e, cosa molto importante, possono pranzare insieme invece di limitarsi a uno spuntino. Riuscite a immaginare un'atmosfera migliore?

Tra questi due esempi – Casa Bianca e Camp David – si trova il punto dove dovremmo pensare il nostro incontro, a seconda di ciò che vogliamo ottenere. A volte abbiamo bisogno di allontanarci per pensare «fuori dagli schemi», liberi dalle pressioni del tempo, da telefonate, e-mail, questioni urgenti e dal nostro ambiente normale. Vi sono altre volte in cui un ambiente sterile e concreto può essere l'ideale per incontri rapidi e decisionali. Quindi sappiate che l'ambiente, come ci spiega la ricerca, influenza la produttività, l'umore e persino la creatività.

Alla gente piace lamentarsi delle riunioni, ma una riunione ben fatta può favorire l'armonia e i rapporti interpersonali. Siamo una specie sociale e abbiamo bisogno di aggregarci. Spesso nel mio lavoro all'FBI non mi riunivo con gli altri agenti per mesi. Tuttavia ogni tanto era bello stare insieme a parlare di lavoro ma anche della vita privata. L'isolamento è diverso dall'indipendenza. Gli americani sono noti per la capacità di avere successo singolarmente e per il loro spirito di iniziativa, ma l'isolamento non è sano e può persino trasformarsi in patologia. Chi lavora da casa mi dice spesso di sentire la mancanza dell'interazione, anche occasionale, con i colleghi. Per il bene del gruppo, cercate di riunirvi ogni tanto per comunicare a tutti quel che succede e che fate parte della stessa organizzazione.

Qui di seguito trovate qualche linea guida per preparare il non verbale necessario a una riunione di successo.

Stabilire obiettivi e atmosfera

Qual è lo scopo della riunione? Spesso è sottinteso ma non dichiarato e ancora più raramente pianificato. Tutto dovrebbe partire da qui. Se a doversi parlare sono solo due individui, perché metterli in una sala riunioni con una decina di sedie? Forse uno spazio più piccolo e intimo, con due sole sedie in posizione angolare, sarebbe più consono.

Tutto dovrebbe essere fatto tenendo a mente l'agio dei partecipanti. Se non altro, siate consapevoli degli ospiti e delle loro necessità.

La tempistica, per esempio, è fondamentale. Quello che potrebbe costituire un tempo giusto per voi, potrebbe essere tremendo per chi deve affrontare un viaggio in auto o in aereo. Una semplice telefonata vi farà capire cosa è meglio per l'altra parte e favorirà l'atmosfera positiva dell'incontro. Con così tante cose da dire in una discussione, tutto dovrebbe essere organizzato per creare un programma di apertura e accordo tra le parti.

Ricordate che stato sociale, territorio e anzianità sono norme sociali che bisogna sempre rispettare. Cosa comporta il «trattamento reale» in una professione? Alla fine, non molto. Per esempio: un parcheggio riservato con il nome dell'ospite, una targa con il nome per una riunione allargata, l'accoglienza sul marciapiede, il parcheggiatore, uno spazio privato in cui fare telefonate o usare un computer. Non ci vuole molto a chiedere di cosa l'altro ha bisogno e, in genere, nemmeno a procurarlo. E il dividendo dell'agio che otterrete è enorme. Queste piccole cose sono molto preziose. L'ideale è creare un ambiente dove le persone vogliano passare del tempo con voi.

Preparare l'ambientazione

Come ho già detto, l'ambiente in cui avviene la riunione è fondamentale per l'energia e la produttività del gruppo. Accertatevi che gli spazi siano puliti, in ordine e dotati di tutto il necessario. Guardate la stanza come la guarderebbe il cliente: lo spazio comunica responsabilità e affidabilità? Un

manager che conosco controlla minuziosamente la sala conferenze mezz'ora prima dell'arrivo dei visitatori, per accertarsi che le sedie siano in ordine e che il tavolo sia vuoto, senza nessun documento confidenziale in vista né residui del rinfresco della riunione precedente.

Non limitate le riunioni alla sala conferenze. Io ho tenuto alcuni degli incontri più produttivi nei bar, nel patio di un caffè o camminando al parco (il processo di camminare fianco a fianco favorisce la comunicazione). Dipende dall'obiettivo che si ha. Una riunione dovrebbe avvenire in un luogo con poche distrazioni e con pieno accesso a ciò che serve per arrivare all'obiettivo. Qualunque cosa velocizzi il processo è la benvenuta.

Ricordate che il nostro istinto di sopravvivenza ci orienta verso il movimento, quindi attenti alle interruzioni: qualcuno che risponde al cellulare, controlla le e-mail, entra nella stanza o passa lì accanto. Molti appoggiano lo smartphone sul tavolo, senza rendersi conto che il led a intermittenza è fonte di distrazione. Ancora peggio, come abbiamo visto per il Discorso sullo Stato dell'Unione del presidente Obama il 24 febbraio 2009 al Congresso, la gente fra il pubblico usava il cellulare e questo non è solo fonte di distrazione, ma maleducazione.

Attenti, inoltre, all'attività fuori dalle finestre. Di recente sono passato da un ufficio al piano terra in cui il tavolo delle conferenze aveva alle spalle alcune vetrate. I passanti guardavano dentro e sono certo che i partecipanti alla riunione fossero distratti dal continuo movimento sulla strada.

Molti uffici moderni *open space* collocano la sala conferenze al centro. È bellissimo ma perde efficacia dal punto di vista non verbale: le attività circostanti sono una distrazione e la mancanza di privacy potrebbe inibire discussioni delicate.

IL TEST DELLA SCOCCIATURA

Pianificare una riunione è semplice, se pensate all'agio e alla soddisfazione del cliente. Io lo chiamo «test della scocciatura».

Un istituto universitario mi ha chiesto molte volte di tenere conferenze al campus. Ogni volta ho accettato ed è stata una scocciatura. Prima di tutto è un luogo in cui è difficile trovare parcheggio, per il quale oltretutto anche gli ospiti devono pagare. Il parcheggio è così lontano dagli edifici che portare tutto il materiale necessario (fotocopie, appunti e computer) diventa piuttosto faticoso. L'ultima volta ho camminato per quattrocento metri sotto una pioggia battente trasportando tutto il necessario e sono arrivato zuppo. A quel punto ho deciso: «Non lo rifarò mai più. È una scocciatura.»

Ho sentito professionisti parlare di riunioni su nuove prospettive e qualcuno affermare: «Non ne vale la pena. Io ci sono stato l'anno scorso, ma è una scocciatura, e quel che offrono non è poi così vantaggioso.» Ed ecco che una potenziale transazione si spegne per colpa del fattore scocciatura.

Paragonate tutto questo con la Fidelity Investments. Quando sono stato da loro per una conferenza, sono rimasto impressionato dal trattamento riservato agli ospiti. C'è una persona sul marciapiede ad aspettarti, ti scortano nell'edificio oltre la sicurezza, ti prendono il bagaglio e ti chiedono se vuoi qualcosa da bere. Un piccolo ufficio è già pronto se vuoi fare delle telefonate e hai a disposizione anche un computer. Quando vai via, pensi: «Voglio tornarci.» L'attenzione, che in realtà richiede solo una persona a disposizione dell'ospite per un'ora, non è un eccesso e contribuisce all'immagine della società.

La domanda che tutti dovrebbero farsi alla fine della riunione è: «La persona che ho appena incontrato vorrà tornare e incontrarmi di nuovo in questo spazio?» Se ripercorrendo gli eventi capite che è stata una scocciatura trovare l'edificio, una scocciatura trovare parcheggio, una scocciatura passare la sicurezza, una scocciatura perché gli ospiti devono essere scortati anche in bagno, una scocciatura far funzionare la fotocopiatrice, vi garantisco che chiunque sia vorrà per lo meno pensarci prima di incontrarvi di nuovo.

Accendere il radar non verbale

Niente dovrebbe essere lasciato al caso quando si incontrano gli altri: ecco perché dovete accendere il radar. Con la certezza di avere pianificato tutto, una volta entrati nella stanza ricordate di rilassarvi e di osservare con particolare attenzione qualunque manifestazione di disagio, che può

portare alla luce motivi di inquietudine, o comportamenti calmanti, che possono tradire episodi di vulnerabilità.

Nessun non verbale è troppo insignificante per non essere considerato in queste situazioni, quindi attenti ai microgesti. Spesso cerco una sottile tensione nelle palpebre inferiori mentre qualcuno legge un contratto o altro materiale. È un atteggiamento di chiusura che indica che la persona trova qualcosa di problematico.

Più la riunione è importante, più è importante considerare i fondamenti dell'intelligenza non verbale. Rilassate gli occhi, la mente e cercate i non verbali di agio e disagio oltre alle indicazioni intenzionali che di certo si manifesteranno, poiché il corpo svela come ci sentiamo, cosa ci piace e cosa non ci va a genio, allungandoci in avanti o all'indietro, esponendo o meno il ventre, bloccando occhi e gambe, con manifestazioni territoriali, spostando il piede a indicare la volontà di andarcene, e così via. Osservate l'intero corpo, non solo il volto (ecco perché non essere seduti al tavolo può rivelarsi utile). Le figure da 42 a 44 mostrano qualche esempio dei non verbali che compaiono spesso durante le riunioni e mentre si interagisce con gli altri.

Figura 42. Quando due persone si sporgono in avanti significa agio e sincronia. Può succedere rapidamente (quando, per esempio, si è in posa per una fotografia) o può durare ore durante un corteggiamento.

Figura 43. Ci allontaniamo dalle cose e dalle persone che non ci piacciono, e anche dai colleghi quando dicono qualcosa che non ci trova d'accordo.

Figura 44. Espirare dalla bocca gonfiando le guance ci tranquillizza. È un comportamento che si manifesta spesso quando proviamo sollievo (per esempio, appena dopo aver evitato un incidente o un compito sgradevole).

Ricordate che le informazioni non verbali non si interrompono mai, quindi usatele a vostro vantaggio. La presenza di un ospite diventa già una chiave di successo, adesso che sapete usare l'intelligenza non verbale.

MICROGESTI CHE HANNO FATTO RISPARMIARE MILIONI DI DOLLARI

Tempo fa partecipai ai negoziati tra due aziende di trasporti d'oltreoceano. Quando conobbi quelli del gruppo britannico prima dell'incontro, mi dissero sostanzialmente: «Noi ascolteremo loro, poi loro ascolteranno noi e lei ci osserverà...»

«No» risposi io. «Voi non mi avete assunto per stare seduto a guardarvi parlare. Analizzeremo il contratto, paragrafo per paragrafo.» Protestarono dicendo che ci sarebbe voluta una vita. Io replicai che, se l'obiettivo era concludere l'accordo, quello era l'unico modo per farlo. «Vedremo quali paragrafi li soddisfano, quali non gradiscono e agiremo di conseguenza» spiegai.

E infatti andò così. Mentre leggevano il contratto, io passavo biglietti sotto il tavolo al capo britannico accanto a me: «Qui c'è un problema... e anche qui... e qui. Sono sicuro che il capo francese si sia chiesto come facessimo a sciogliere tutti i nodi. Non si era reso conto di arricciare le labbra ogniqualvolta vedeva qualcosa che non gli andava bene. Alla fine evitammo molte modifiche costose che il mio cliente britannico sarebbe stato pronto a offrire per trovare un accordo, risparmiando milioni di dollari.

Per me fu una buona giornata lavorativa.

Sedersi in modo strategico

Se pensate che sedersi non sia importante, chiedete all'ufficiale del protocollo della Casa Bianca che controlla e ricontrolla ogni dettaglio dei posti a sedere durante le riunioni di Stato. Gli insegnanti sanno che il posto scelto dagli studenti in una classe fa capire se staranno attenti oppure no e se parteciperanno alle discussioni. Persino i criminali programmano non solo il luogo in cui si incontreranno ma, cosa ancora più importante, dove si siederanno.

Il modo in cui ci si siede dipende da cosa si vuole ottenere. In un certo senso è semplice: otteniamo più risultati quando le persone si siedono vicino a noi o in posizione angolare rispetto a noi. Per motivi non chiari (nonostante le molte ipotesi), le ricerche dimostrano che otteniamo risultati più scarsi quando ci sediamo l'uno di fronte all'altro. Sedersi su

un divano fianco a fianco, su due sedie vicine o in posizione angolare darà risultati migliori.

Spesso mi chiedono se i visitatori, al tavolo rettangolare delle conferenze, dovrebbero sedersi a capotavola. È una possibilità, ma un visitatore forse si aspetta che siate voi a occupare quel posto, visto che la riunione avviene presso la vostra società. Un modo per risolvere il problema è invitare l'ospite a scegliere: «Dove preferisce sedersi?» E loro sceglieranno o cederanno a voi la scelta. Ma se siete voi a condurre la riunione – per esempio, se siete un avvocato che deve negoziare con la parte avversa – sarete voi a dire loro dove sedersi, in modo da stabilire subito dei limiti e mostrarvi in posizione di comando.

Se volete fare colpo, mettete la persona che vi interessa alla vostra destra, vicino a voi.

Quando si incontra qualcuno in un ufficio, a me piace (e sono certo che piaccia anche a voi) quando mi invitano a sedermi non su una sedia davanti alla scrivania, ma sul divano, se ce n'è uno. Mi fa sentire speciale ed è meno formale. Se volete avviare una comunicazione poco efficace, fate sedere qualcuno al di là della scrivania: non solo crea una barriera, ma anche distanza. Non c'è niente di caloroso in questo gesto. Potrebbe sembrare ovvio, ma quanti uffici vi hanno ospitato in queste condizioni? Non è molto cauto, a meno che la distanza sia il messaggio che si desidera trasmettere.

Usare il tempo con efficacia e convincere gli altri a fare lo stesso

Ho lavorato per un agente speciale di Phoenix che era un leader bravissimo. Odiava perdere tempo. Entrava, contava i minuti che aveva – di solito non più di trenta – e appoggiava l'orologio sul tavolo. Vi garantisco che tutti avevano gli occhi puntati su quell'orologio e sul proprio. Le riunioni infinite diventavano brevi ed efficaci.

In certe situazioni potreste fare la stessa cosa, ma, in generale, siate sempre rispettosi del valore del tempo del vostro ospite. Quando programmate la riunione, chiedete se ci sono problemi di tempo (un aereo o un treno da prendere, un'altra riunione). Durante l'incontro, controllate il tempo o chiedete a qualcuno di farlo e di avvertirvi prima della scadenza. Potreste dire: «Vedo che abbiamo circa quindici minuti prima che lei debba andare. Possiamo fissare un altro momento per continuare la discussione?»

Siate consapevoli che in molte culture il tempo è alquanto flessibile e che tutti potrebbero aspettarsi che prolunghiate la riunione finché tutti avranno detto la loro o in modo che i dipendenti possano socializzare come parte del processo di incontro. Oppure si aspetteranno che alla fine della riunione usciate a bere qualcosa, momento in cui avviene l'accordo vero e proprio. Attenti a cosa ci si potrebbe aspettare da voi e siate pronti.

Anche i partecipanti hanno un ruolo

Se non avete un ruolo di leader o di oratore in una riunione, avete comunque un ruolo importante in quanto dipendente motivato e intelligente. Prestate attenzione assoluta. Mostrate non verbali di interesse e fiducia: allungatevi in avanti, affrontate con il ventre il capo o chiunque stia parlando e tenete le mani ferme e ben visibili. Evitate di fare scarabocchi, di masticare la penna e altri comportamenti indice di ansia o noia. Non distraetevi usando il palmare o il cellulare (spegneteli prima di entrare) o lanciando occhiate agli altri e non avviate conversazioni con nessuno. Ricordate, il movimento distrae, quindi limitatelo al minimo, soprattutto quando qualcun altro sta comunicando un messaggio.

Due teste vicine impegnate a chiacchierare si notano subito, così come se vi mettete a controllare le e-mail. Alcuni dirigenti mi hanno detto che niente li infastidisce di più di quando loro sono impegnati a condividere perle di saggezza e certi dipendenti decidono che proprio in quel

momento hanno qualcosa di vitale importanza da dire a qualcun altro. Bisbigliatori e controllori di e-mail pensano di non essere notati, ma dalla testa del tavolo o dal palco si vede tutto.

Attenti anche alla possibilità di rafforzare il messaggio dell'oratore mostrandovi d'accordo in modo non verbale. Per lo più basta rispecchiarne il linguaggio del corpo, comunicando così di essere in perfetta armonia con lui.

Quando la situazione si fa tesa

Tensione e acrimonia non portano a nulla. Se sentite salire la tensione, prendetevi il tempo di occuparvene, perché le emozioni tendono a sopraffare la logica. Ecco alcuni modi non verbali per gestire la tensione e «abbassare la temperatura» di una discussione.

DIECI MODI PER SCIOGLIERE LA TENSIONE (VOSTRA O ALTRUI)

Qualunque interazione professionale può creare tensione, soprattutto in caso di negoziati. Ecco alcuni non verbali da usare per sciogliere lo stress.

1. Allungatevi all'indietro, creando spazio.
2. Non fissate l'altro intensamente negli occhi, rompete il contatto visivo concentrandovi su altri punti del corpo.
3. Non state in piedi con le braccia incrociate o con i gomiti in fuori.
4. Spostatevi leggermente in posizione angolare rispetto al vostro interlocutore. Cambiando angolazione, abbasserete la tensione.
5. Fate un respiro profondo ed espirate più a lungo di quanto avete inspirato. Sicuramente le persone attorno a voi imiteranno la vostra azione calmante senza che dobbiate dire: «Calmatevi.»
6. Prendetevi una pausa: «Ho bisogno di un attimo per pensarci»; «Facciamo una breve pausa»; «Mi servono ventiquattr'ore per considerare la questione.»
7. Incrociate le gambe stando in piedi, inclinando la testa, così aiuterete gli altri a sciogliere la tensione.
8. Alzatevi in piedi e spostatevi leggermente. La distanza ha un duplice potere: tende a ridurre la tensione e, stando in piedi, acquisite autorità.
9. Passeggiate. È difficile osteggiarsi camminando fianco a fianco.

10. Fate uno spuntino o bevete qualcosa insieme. Condividere il cibo crea fiducia, accrescendo la reciprocità e la collaborazione.

Creare un collegamento: il non verbale al telefono

Molti pensano che il non verbale non sia distinguibile al telefono, ma non è così. I non verbali telefonici possono essere assai espliciti, visto che le persone sanno di non essere osservate e quindi pensano che nessuno possa analizzarle.

Se avete dubbi sul fatto che i non verbali al telefono siano indicatori affidabili del nostro stato emotivo, tenete presente le telefonate alla polizia regolarmente trasmesse dai telegiornali americani. Notate come lo stress alteri in modo significativo il tono, l'altezza, la velocità e il volume della voce di chi chiama. Speriamo che le vostre telefonate di lavoro non somiglino a queste, ma è meglio prestare attenzione. Attenti anche agli errori di linguaggio, alle esitazioni («uh», «um», «ah») e ai rumori (schiarirsi la gola, «mmm», espirare dalle labbra, sibilare o fare versi con le labbra o la lingua). Sono tutti comportamenti calmanti: i rumori con la lingua e la bocca sono versioni adulte del bisogno del neonato di succhiare in cerca di conforto.

Quando sentite un'esitazione o un'espressione calmante, cercate di tornare all'argomento che stavate discutendo prima che tali segni si manifestassero.

Cliente: «Oh, uh... certo, la prossima settimana dovrebbe andare bene come consegna...»
Voi: «C'è qualche problema di tempi?»
Cliente: «Be', in realtà sì. Abbiamo problemi con gli ordini e siamo sotto pressione.»
Voi: «Magari riusciamo a spedire tre giorni prima. Andrebbe bene?»
Cliente: «Sarebbe perfetto. Grazie!»

REGOLE D'ORO SUI NON VERBALI AL TELEFONO

- Rispondete al telefono dopo uno o due squilli (significa che siete efficienti e che le necessità dei clienti sono una priorità).
- Evitate le esitazioni («um», «cioè», «sai») e i rumori (versi con la lingua o sibili). Togliendo questi riempitivi il discorso sarà fluido e deciso.
- Allenatevi nell'imitazione verbale. Se il cliente dice: «Sono arrabbiato», voi non dite: «Capisco che lei sia infastidito.» Usate le stesse parole dell'altro per descrivere la situazione.
- Limitate il rumore di sottofondo.
- Moderate il volume. Quando gli altri alzano la voce, voi abbassatela.
- Ascoltate quando sentite espirare a lungo. È un calmante che dice: «Qui c'è qualcosa che non mi va a genio.»
- Assumete un tono di voce più profondo per veicolare fiducia.
- Il silenzio è d'oro. Se qualcuno dice qualcosa di obiettabile, reagite con qualche attimo di silenzio. Questo potente non verbale attira l'attenzione, proprio come alzarsi in piedi durante una riunione.
- Usate lunghe pause per permettere all'altro di parlare. La maggior parte della gente teme il silenzio, quindi riempiono i vuoti, svelando spesso cose che non intendevano dire.

Principi per presentazioni efficaci

Le presentazioni, se ben concepite ed eseguite, sono strumenti dinamici per trasferire idee da un individuo a molte altre menti. Tra gli elementi che garantiscono una riunione di successo troviamo le presentazioni, con considerazioni aggiuntive a seconda del pubblico e della configurazione. Quelle che seguono sono strategie non verbali per rendere i vostri messaggi memorabili.

Mentre per alcuni fare una presentazione è causa di stress, per altri è semplicissimo. Io ho tenuto migliaia di presentazioni e ho sempre provato una certa emozione. È una buona cosa, credo, perché mi spinge a prepararmi. Una presentazione è la vostra occasione per brillare e condividere ciò che sapete. Tutto ciò che ci si aspetta è l'efficacia. Nessuno vuole assistere a un fallimento, il pubblico tende a perdonare gli imprevisti perché capisce come vanno queste cose ma, giustamente, si aspetta anche il meglio, quindi ecco qualche suggerimento non verbale in proposito.

1. Preparatevi. Io ho provato discorsi da dieci a quindici volte per accertarmi di sapere cosa stessi dicendo e di comunicare nel modo migliore.
2. Scegliete un oratore che vi piace e imitatelo. Non potete sapere con certezza cosa funzionerà, quindi imitate qualcuno che si comporta in modo efficace.
3. Arrivate in anticipo in modo da riuscire a conoscere qualcuno dei partecipanti. Concentratevi su di loro seduti tra il pubblico; vi aiuterà a rilassarvi.
4. Montate le strumentazioni audiovisive in anticipo. In sei anni mi è capitato di bruciare due lampadine del proiettore e una volta mi si è rotto il computer, quindi preparatevi.
5. Se siete nervosi, non esitate a dirlo, soprattutto se tra il pubblico ci sono dei colleghi, e poi andate avanti. Persino gli oratori più esperti a volte si sentono intimoriti dalle grandi platee.
6. Usate il palco e muovetevi. Non nascondetevi dietro il leggio, a nessuno piace assistere a questa scena.
7. Usate le mani e gesticolate di frequente. Enfatizzate i punti importanti con gesti antigravitazionali o abbassando la voce: entrambe le cose attirano l'attenzione.
8. In qualunque caso, non leggete i vostri appunti e non dite la stessa cosa che compare nel supporto audiovisivo.
9. Cercate di usare uno sfondo blu, che, secondo gli esperti, è il colore migliore per gli audiovisivi.
10. Indicare lo schermo con le mani è più efficace che farlo con un puntatore laser.
11. Cercate di parlare con una voce più profonda o, se siete tesi, almeno fate in modo che non diventi troppo stridula, altrimenti disturberebbe il pubblico.
12. Se siete donne, avete molta libertà sugli abiti da indossare, quindi usate il colore per attirare l'attenzione. Spostatevi al centro del palco il più possibile e usate le mani per aumentare il vostro spazio ed enfatizzare il messaggio. Molte donne tendono a nascondersi dietro il leggio e a restringere il movimento delle mani, inibendo così la comunicazione.

13. Infine, concludete lasciando il pubblico desideroso di saperne di più. Gli oratori che esauriscono l'argomento non sono mai i benvenuti.

Due parole sulle dinamiche di gruppo

Siate consapevoli che parlare o lavorare con grandi gruppi ha lati positivi e lati negativi. Se il pubblico è amichevole, tenere un discorso è fantastico. Se il pubblico, invece, non lo è, trasmettere il messaggio sarà un supplizio. Ecco perché i presidenti si recano spesso nelle basi militari a tenere discorsi politici: il pubblico deve essere amichevole per forza, perché il presidente è il loro comandante. La comunicazione richiede un mittente (voi) e un ricevente (il pubblico). Se i presenti sono ostili, non vi ascolteranno in ogni caso; valutate di trasmettere il messaggio in un altro modo (per iscritto, con un annuncio, via internet, e così via) o magari in gruppi più piccoli.

I gruppi grandi e ostili possono diventare un elemento pericoloso che, alimentato da emozioni e slogan semplicistici, porta in fretta a una decisione. Le emozioni di un grande gruppo possono isolare o soffocare le opinioni contrastanti di una minoranza. È quel che è successo con le Eastern Airlines: i dipendenti che volevano farsi sentire nelle riunioni sindacali erano sopraffatti dalle emozioni della maggioranza. Molti pensionati e coloro che sentivano di poter perdere il lavoro sono stati messi a tacere dalle grida del gruppo più grande e più entusiasta. Se tutti avessero avuto il tempo di decidere, e magari di votare in privato, il risultato sarebbe stato diverso. Molti dei miei vicini a Puerto Rico erano dipendenti della Eastern Airlines e mi hanno detto che le loro opinioni erano state soffocate dal chiasso della maggioranza, emotivamente in fermento. Alla fine le voci più forti hanno prevalso: la compagnia aerea ha chiuso, tutti i dipendenti hanno perso il lavoro e i pensionati la pensione.

Potenziare il messaggio

I messaggi possono essere incredibilmente amplificati da un oratore che sceglie in modo saggio il luogo dove trasmetterli. Il discorso in cui Ronald Reagan disse, «Signor Gorbaciov, abbatta questo muro!» risuonò con tanta potenza perché ebbe luogo davanti alla Porta di Brandeburgo, proprio sul confine con la Germania dell'Est, allora comunista. Quando Martin Luther King fece l'immortale discorso *Io ho un sogno*, era in piedi davanti al Lincoln Memorial, «nell'ombra simbolica», come osservò lui stesso, di «un grande americano», anch'egli paladino del sogno di libertà per tutti. In entrambi i casi gli oratori unirono il visivo al verbale amplificando il proprio messaggio e ancorando per sempre le loro parole nei cuori e nelle menti non solo del pubblico di quel giorno, ma di milioni di persone in tutto il mondo anche in futuro. Se quei discorsi fossero stati tenuti nella sala da ballo di un hotel di Washington, non avrebbero avuto lo stesso effetto.

Quando avete un messaggio importante da comunicare, chiedetevi qual è il luogo migliore per farlo, e come comunicarlo. Il che mi riporta a voi. In ultima analisi, il potere dei messaggi di un individuo è per lo più legato al modo in cui viene considerato dagli altri. Accertatevi di coltivare la giusta immagine di voi stessi, perché altrimenti nessuno vi ascolterà né vi rispetterà, indipendentemente da ciò che direte. Pensate ai dirigenti delle tre maggiori case automobilistiche americane a bordo di un jet privato per chiedere aiuti finanziari al Congresso. Nessuno voleva ascoltarli, il loro messaggio è andato perduto perché la loro immagine era stata inquinata.

Gran parte delle cose di cui abbiamo parlato in questo capitolo possono essere da voi usate per crearvi un'aura che anticipi il vostro arrivo, ravvivi la vostra presenza e rimanga piacevolmente dietro di voi dopo la vostra partenza. Il potere è maggiore quando i messaggi non verbale e verbale sono univoci e sincronizzati.

L'importanza dell'immagine non riguarda solo i dirigenti e i personaggi pubblici. In questo mondo ormai dominato dalle informazioni e dagli stimoli visivi, gestire la propria immagine in ogni contesto – sia di persona

sia online – è sempre più una necessità. Se non lo farete, lo farà qualcun altro al posto vostro (come forse saprete se vi siete mai cercati su internet).

Paradossalmente ciò che rende così necessaria la gestione dell'immagine – l'ubiquità e la rapidità di diffusione delle informazioni – è anche ciò che la rende possibile. Internet offre occasioni quasi illimitate di condividere storie e commenti sulla vostra professione e sui vostri risultati.

Usare bene il non verbale durante un colloquio di lavoro

Il momento in cui siamo forse più preoccupati della nostra immagine è durante un colloquio di lavoro. Tuttavia, una volta che l'intelligenza non verbale diventa naturale, i colloqui non sono più un problema. Andate sicuri di voi, sapendo di essere preparati e di presentarvi bene.

I datori di lavoro devono valutare il modo in cui i clienti considereranno i loro dipendenti. Non è questione di giudicarvi come persona, ma piuttosto di capire se le vostre capacità e il vostro modo di presentarvi sono giusti per le necessità dell'azienda. Se non è così, è meglio per tutti lasciar perdere. Ciò che vogliamo evitare è sciupare inavvertitamente occasioni potenzialmente buone. Ecco alcuni modi per accertarvi che il non verbale rafforzi al massimo le vostre possibilità di fare un'impressione positiva.

1. Preparatevi. Oltre a cercare notizie sull'azienda, visitare il sito e leggere la stampa, mettete in moto il potere di osservazione: se possibile, visitate la società e parlate con la receptionist o passate di lì quando arrivano i dipendenti per vedere come si vestono, oppure trovate un punto nascosto per osservare i dipendenti che entrano al mattino ed escono la sera. È un posto con orario nove-cinque o le persone arrivano prima e rimangono fino a tardi? Sembrano felici o stressate? Indossano giacca e cravatta o sono vestite in modo meno

formale? Se l'abito è casual, per il colloquio vestitevi un po' più formali.

2. Anticipate le domande. Il personale delle risorse umane è addestrato per capire quando il candidato fatica a rispondere a una domanda. Fate in modo di usare un tono fluido e senza esitazioni. Allenatevi a rispondere a domande che potrebbero farvi (su eventuali periodi morti tra un lavoro e l'altro o sui motivi per cui avete lasciato il lavoro precedente). Preparatevi anche qualche risposta per prendere tempo: «Adesso non ho i dettagli, ma posso recuperare l'informazione in tempi brevi.»
3. Attenzione ai particolari. Se non avessi sentito tanti responsabili delle risorse umane raccontarmi il contrario, non avrei mai ritenuto necessario dire queste cose: abiti puliti, scarpe lucide, unghie pulite e in ordine, trucco leggero, niente profumo. Se avete tatuaggi, siate consapevoli che potreste essere rifiutati solo per questo (quasi sicuramente in campo medico, alimentare e finanziario). Se possibile, nascondeteli, ma sappiate che dovrete farlo per sempre. (Per una discussione su come gestire il modo in cui gli altri vi vedono, andate al capitolo 4, «Il potere di un comportamento esemplare» e al capitolo 5, «Il potere dell'apparire»).
4. Non dimenticate di sorridere. Il sorriso è importante.
5. Accettate il nervosismo e andate avanti. È normale essere nervosi a un colloquio. Se aiuta, ditelo e poi dimenticatevene. Così se mostrerete segnali non verbali di ansia, l'altro capirà e li considererà meno.
6. Se c'è una scelta sul posto in cui sedersi, chiedete: «Dove vuole che mi sieda?» È una dimostrazione di rispetto, siete voi l'ospite invitato a condividere uno spazio.
7. Se vi offrono da bere, accettate; bere può aiutare a calmare i nervi.
8. Mostrate i segnali non verbali tipici dell'attenzione. Non potete sbagliare sedendovi ben diritti e sporgendovi in avanti con i piedi appoggiati al pavimento. Tenete lo sguardo rilassato ma concentrato su chi vi sta esaminando (solo lui, in qualità di individuo di rango superiore, ha la prerogativa di lasciar vagare lo sguardo).
9. Una volta che la relazione è stabilita, potete spostare l'angolazione, visto che è una posizione più favorevole alla comunicazione. Se

accavallate le gambe, continuate a sporgervi in avanti. Appoggiarsi allo schienale con le gambe accavallate può sembrare arrogante. Potreste anche imitare lievemente l'altro. Quando si rilassa e si appoggia all'indietro, anche voi potete fare come lui.

10. Mai usare il cellulare. Spegnetelo prima di entrare.
11. Attenti alle esitazioni nel discorso, ai mugugni, ai modi e al gergo.
12. Infine, l'obiettivo di qualunque preparazione è la sicurezza, che non ha sostituti. Presentatevi con la certezza di sapere che siete ben preparati. Poi rilassatevi e via.

All'inizio di questo capitolo ho parlato di quella volta in cui i non verbali furono usati con successo in una negoziazione con una posta in gioco molto alta. Il non verbale può avere un effetto eccellente quando gli altri cercano di intimidirvi. La comunicazione non verbale vi permette di emergere, di farvi valere, di determinare il modo in cui gli altri vi considerano e di rafforzare le loro convinzioni a vostro vantaggio. In conclusione, gli usi migliori del non verbale portano alla risoluzione dei problemi, a comunicare con più efficacia, a rendere la situazione più decorosa, a perseguire i propri obiettivi non a spese degli altri, ma attraverso l'impegno reciproco per un successo vicendevole. Che sia una riunione, una negoziazione, una presentazione piccola o grande, un colloquio di lavoro, pensate: cosa può innalzare ciò che stiamo facendo? In questo modo, riuscirete ad accedere al potere nascosto dell'intelligenza non verbale.

8

Il non verbale delle emozioni

Durante una conferenza sul tema della violenza sul posto di lavoro per una grande azienda militare, rimasi sconvolto nel vedere un uomo tra il pubblico tenersi la testa con le mani e mettersi a piangere sul suo blocco per gli appunti. Avevamo appena fatto una pausa, ma annunciai che ne avremmo fatta un'altra «perché ne avevo bisogno».

Il responsabile si avvicinò e mi chiese: «Cosa succede?» e io risposi: «Devo parlare con quell'uomo.»

Scoprii che la società stava facendo dei tagli e i dipendenti incolpavano lui. Da mesi gli rigavano l'automobile, gli sgonfiavano le gomme, lo minacciavano e gli lasciavano escrementi di animali sulla sedia in ufficio. Lui non l'aveva detto a nessuno. Per timore di essere considerato debole e incapace di sostenere la pressione e temendo di perdere il lavoro, era rimasto zitto e si era tenuto tutto dentro.

A quel punto la società chiamò immediatamente i responsabili delle risorse umane, i rappresentanti del programma di assistenza ai dipendenti e la sicurezza e si riunirono insieme a lui mentre io continuai la conferenza.

Ecco una situazione in cui un dipendente onesto, che lavorava nella società da decenni, era traumatizzato e soffriva. Era finito davanti ai colleghi e al capo, sopraffatto dalle lacrime che cadevano sui fogli. "Da quanto si sentirà così?" mi chiesi. Quante volte aveva percorso un corridoio o si era seduto nel suo ufficio con un'espressione di dolore sul volto? Questo esempio chiama in causa la mancanza di volontà nell'osservare le persone e sviluppare empatia. Tendiamo a ignorare queste manifestazioni, ma la persona trasmette un messaggio di emergenza: *mi trovo in un profondo disagio.*

Per fortuna il responsabile della società, sapendo precisamente chi contattare, formò subito una squadra di supporto che lavorasse con quel dipendente. La situazione avrebbe potuto peggiorare ancora di più, portandolo all'assunzione di qualche sostanza o addirittura all'autolesionismo. Furono evitate una potenziale tragedia e un tremendo concorso di responsabilità. Fu un esempio memorabile di come il corpo esprima i veri sentimenti di una persona, anche quando la persona non parla.

La consapevolezza del non verbale ci aiuta a essere più sensibili nei confronti del mondo che ci circonda, e non solo quando qualcuno si trova già a un punto di non ritorno. L'intuizione non verbale innesca apertura e verità. Spesso le cose vengono nascoste non perché qualcuno voglia mentire, ma perché troppo dolorose o difficili da affrontare. Il cervello trasmette la verità emotiva in modo non verbale mediante il corpo. Sta a noi riuscire a decifrare il messaggio.

Le emozioni fanno parte della vita lavorativa

Sebbene ci piaccia pensare che sia la razionalità a prevalere sul posto di lavoro, in realtà le emozioni sono sempre in atto. Chiedete a chiunque sia stato coinvolto in conflitti in ufficio, che siano litigi per idiosincrasie personali – come il capo infastidito perché i rapporti vengono messi sulla

sua scrivania e non consegnati all'assistente – o essere accecati da disaccordi politici che possono costare anche la perdita del lavoro.

Cosa ricordate al termine di una giornata lavorativa? Di certo ricorderete cos'avete fatto, ma ciò che si fisserà in modo indelebile nella vostra mente è come *vi siete sentiti*: i piccoli trionfi, i moti d'ira, la sensazione di ansia, l'imbarazzo.

E per quanto ci piaccia pensare che la vita privata e quella professionale siano separate, le emozioni si sovrappongono e si intrecciano.

Ero seduto nel mio ufficio a Tampa quando ricevetti la notizia della morte di mia nonna a Miami. Eccomi, agente senior dell'FBI, all'epoca caposquadra SWAT, con distintivo, pistola e una scrivania piena di responsabilità, con il cuore spezzato dalla perdita di quella donna che mi aveva cresciuto mentre i miei genitori lavoravano. Quando ripenso a quel giorno, ricordo che dovevo finire del lavoro, ma non cercai di soffocare le emozioni, anzi, non riuscii a concludere niente.

Non dobbiamo cercare di sopprimere le emozioni quando succede qualcosa di importante. E può succedere a chiunque.

Sebbene le emozioni siano così potenti e pervasive, la maggior parte di noi non sa come affrontarle. È importante saperle riconoscere senza lasciarsi sopraffare. Ecco cosa intendeva Daniel Goleman parlando di intelligenza emotiva. Questo capitolo presenta strategie non verbali che vi aiuteranno a gestire le emozioni di capi, subordinati, colleghi e clienti, oltre che le vostre.

Le emozioni superano sempre la logica

La regola base da ricordare sulle emozioni è che il nostro imperativo limbico è onnipresente. Uno stimolo negativo sufficientemente potente basta a sopraffare la logica. Osservate la folla durante una dimostrazione aerea: tutti si chineranno all'unisono quando un aereo si abbassa, anche se

a centinaia di metri di altezza. Sappiamo che non ci colpirà, ma ci chiniamo lo stesso. Oppure avete mai notato che solo dopo la fine di un litigio vi vengono in mente tutte le cose intelligenti che potevate dire? Perché il cervello emotivo e il cervello limbico dirottano l'attività neurologica quando le emozioni sono forti o quando ci sentiamo minacciati. L'unica soluzione è prepararsi a gestire situazioni fortemente emotive, come fanno agenti di polizia, vigili del fuoco, soccorritori e piloti aerei.

Le reazioni limbiche alle minacce, per millenni efficaci nell'assicurare la sopravvivenza della specie, non sono necessariamente appropriate quando ci troviamo di fronte a minacce moderne o a turbamenti emotivi. Queste tempeste contemporanee possono insorgere all'improvviso a causa di un negoziante maleducato, del crollo della borsa, di problemi in famiglia, di capi tremendi o altri stimoli di questo genere.

Quindi, sebbene le reazioni di fissità, fuga e conflittualità meritino tutto il nostro rispetto, sono atteggiamenti che difficilmente vorremmo sperimentare in ambito lavorativo. Apparire sconcertati (meccanismo di fissità) non è adatto, per esempio, a un leader che affronta una crisi. Anche la reazione di conflittualità non è raccomandata: non è infatti tollerato litigare, lanciare oggetti o tirare pugni. Eppure tutti conosciamo qualcuno che ha reagito in questo modo e sappiamo che è totalmente non professionale e non meritorio di rispetto. Io non vorrei essere colto da reazioni simili e sono certo che nemmeno voi lo vogliate.

L'OCCHIO VUOLE LA SUA PARTE

Sebbene rilassarsi sia l'ultima cosa che ci viene spontaneo fare durante l'attività limbica, dobbiamo cercare di farlo per gestire in modo efficace persone infuriate, preoccupate, riluttanti, recalcitranti, strafottenti o in preda ad altre emozioni. Quando siamo tesi, la capacità di osservazione diminuisce, quindi per essere un buon osservatore dobbiamo imparare a rilassare i muscoli in modo che il viso diventi più plastico. Così facendo, gli occhi vedono meglio. Sotto stress, abbiamo una visione a tunnel, poiché il sistema limbico seleziona il punto in cui dirigere la nostra attenzione e i nostri sforzi, mantenendo in cima alla lista l'obiettivo della sopravvivenza. La vista – e anche i processi mentali – viene dirottata limbicamente: ci limitiamo a una visuale molto

stretta per mettere a fuoco il pericolo o trovare una via di fuga. Ecco perché chi si è trovato coinvolto in una sparatoria o in un grave incidente ricorda spesso dettagli vividi e parla di come il tempo sembrava essersi fermato. La visione a tunnel può servire a salvare la vita durante una crisi, ma nel lavoro può essere una rovina. Infatti, in qualunque ambiente, diamo il meglio di noi in stato di attenzione rilassata.

Gestire le emozioni vere con compassione

Se avete a che fare con persone che stanno vivendo un profondo dolore emotivo, prima affrontate la realtà, perché le emozioni hanno compromesso il loro pensiero. Offrite privacy, supporto e permettete loro di esprimersi liberamente. State loro vicino a meno che vi chiedano di andarvene, perché a volte si vergognano troppo per chiedervi di rimanere. Prendetevi il tempo per affrontare le emozioni; in un primo momento potreste non rendervi conto di quanto queste persone siano profondamente colpite. Quando lavoravo a Puerto Rico venne da me una dipendente che mi disse di avere sopportato anni di abusi. Finalmente si era decisa. Non si può sistemare una cosa simile con una pacca sulla spalla e nemmeno ci si può aspettare che il soggetto torni al lavoro e sia efficiente. Il suo corpo trasmette dolore, quindi noi dobbiamo riuscire ad ascoltare con gli occhi per agire in modo appropriato.

Chiedete a qualcuno delle risorse umane o dell'assistenza ai dipendenti se serve un aiuto; per esempio, se una persona ha ricevuto una cattiva notizia da casa. Ricordo che, quando un'agente mia collega ricevette la notizia che il figlio aveva avuto un incidente, ebbe difficoltà anche a decidere di lasciare l'ufficio, così qualcuno si offrì di accompagnarla a casa. Sono cose che devono essere fatte con calma. Non pensate che una persona sotto shock possa prendere decisioni come farebbe normalmente. Il conforto offerto ai dipendenti in queste situazioni non sarà mai dimenticato.

Riconoscere le emozioni

Come già detto, tutte le emozioni – sia positive sia negative – sono comandate dal cervello limbico. Quelle emozioni controllano il nostro aspetto fisico e le reazioni verso il mondo che ci circonda. Se una persona prova emozioni negative, in genere traspaiono dal viso. Qualunque sia la causa, riconoscete prima di tutto che si tratta di emozioni reali e che la persona le prova sul serio. Non fingete che non stia accadendo e non relegate la reazione emotiva di altri a un evento qualunque o a una circostanza. Le mogli soffrono quando non riescono a riconoscere l'impatto emotivo di un evento sul compagno. Se lo si sente, è reale. Ricordate un'occasione in cui qualcuno ha sottovalutato le vostre emozioni (vi ha ignorato, ha cercato di distrarvi, vi ha detto di «crescere», ha riso delle vostre paure o vi ha lasciati soli) e capirete l'importanza del riconoscimento nel processo di calmare le emozioni.

Il riconoscimento convalida le emozioni e avvia il processo di riconciliazione con se stessi e con gli altri. Quando una famiglia si riunisce nella sala d'attesa di un ospedale dopo che un figlio ha avuto un incidente, tutti i membri manifestano gli stessi non verbali: c'è sincronia di emozioni. Rispecchiando i non verbali dei genitori in preda alla sofferenza, convalidano il dolore e offrono sostegno per la guarigione. Ma per aiutare gli altri a guarire dobbiamo prima di tutto capire cosa succede a livello emotivo.

Lasciate parlare il non verbale

Una voce tranquilla in una situazione stressante può avviare il processo di guarigione, così come un abbraccio o un tocco delicato. Io non esito mai, come potrà testimoniare chi mi conosce, ad abbracciare un uomo o una donna che ne ha bisogno. Altrimenti vorrebbe dire perdere

un'opportunità di aiutare, perché se c'è una cosa che il contatto fisico può fare è guarire. Sull'argomento sono stati scritti volumi e volumi. Noi umani ci indeboliamo senza il contatto. È fondamentale per guarire, sviluppare relazioni con gli altri, stabilire canali empatici di comunicazione, essere emotivamente intelligenti. Gli umani non sono macchine, non ci basta premere il pulsante di riavvio per recuperare le funzioni. Abbiamo bisogno di cure, ci serve il potere del contatto fisico. Se volete passare da un buon livello di partecipazione a un livello eccelso, imparate a usare questo tipo di non verbale. Ricordate anche che, se abbracciamo qualcuno o gli tocchiamo semplicemente una mano, lo facciamo anche per noi stessi, per la nostra stessa umanità.

Una volta ero a bordo di un aereo con una donna anziana visibilmente impaurita. Non volendo interferire con gli altri, aspettai che l'aereo cominciasse a muoversi sulla pista e fu in quel momento che ebbi l'istinto di prenderle una mano. Lei strinse fortissimo la mia come se ci conoscessimo da anni. Non disse una parola; continuò a guardare fuori dal finestrino stringendomi la mano. Immagino che non avesse volato molte volte e volesse essere certa che fossimo decollati al sicuro. Quando fummo in aria e la situazione fu più calma, mi lasciò andare la mano e disse: «Grazie. Ho volato solo una volta prima.» Io risposi con un sorriso: «Grazie a lei, signora.» Ciò che non capì dalla mia risposta, né dal mio gesto, era che mi ero offerto di tenerle la mano anche per me stesso. Avevo appena perso mia nonna ed era la prima volta che viaggiavo da solo senza la mia famiglia. Anch'io avevo bisogno di quel contatto umano. Il contatto è importante, è un non verbale, comunica tantissimo dal punto di vista emotivo e può guarire.

Prendere le distanze

Se le emozioni positive e il dolore ci chiedono spesso di offrire una mano o un abbraccio, le emozioni negative richiedono distanza. Ecco perché i

coniugi arrabbiati si gridano a vicenda «Vattene via!» Di solito dura un attimo, ma è una richiesta limbica che dovrebbe essere analizzata. Quando sperimentiamo sensazioni negative, il cervello ha bisogno di distanza per avviare il processo di autoregolazione e tornare alla normalità; se manca lo spazio, le sensazioni negative continuano.

Create una certa distanza e, come già detto, ruotate leggermente di lato. Alcuni esperimenti hanno dimostrato che la pressione sanguigna si abbassa quando le persone, da una posizione frontale, passano a una angolare. Quindi, se un dipendente viene nel vostro ufficio mostrando forti segnali di agitazione, come gomiti in fuori, voce alta e mento in avanti, fate un passo indietro e giratevi leggermente di lato, e vedrete che l'altro comincerà a calmarsi.

Anche l'imitazione è importante. Se qualcuno è turbato da qualcosa che avete fatto ed entra con le emozioni scritte in faccia, le narici allargate e il petto in fuori, un non verbale di indifferenza o di noncuranza da parte vostra potrebbe creare ancor più animosità. Come minimo dovreste sedervi ad ascoltarlo, dimostrando con rispetto di capire le sue ragioni. Non dovete mostrarvi d'accordo con lui, ma fargli comprendere che lo volete ascoltare e che non avete intenzione di liberarvi di lui solo perché emotivamente provato. Ecco perché rispecchiare l'altro – «Sono attento, ti ascolto, è una cosa seria anche per me» – porta lontano. L'ultima cosa che l'altro vuole vedere è il vostro sguardo vagare sulla pagina della posta elettronica aperta, oppure voi che vi appoggiate passivamente alla sedia o vi preparate per la riunione successiva.

Mai dire...

Non cercate di ragionare con le emozioni dicendo alle persone di «calmarsi». Avvicinatevi emotivamente dicendo: «Parliamone, dimmi cosa pensi.» Questa è una tattica verbale che crea spazio e mostra alle persone rispetto per le loro emozioni. Dicendo «calmati», li mettete ancora più in

agitazione. Ci sono mezzi migliori per gestire un flusso emotivo in modo non verbale.

Lavorate sui non verbali vocali: parlate più lentamente e a voce più bassa. Così facendo riducete il vostro livello di agitazione e l'effetto calmante si trasferisce sull'altro. Il nostro corpo cerca omeostasi ed equilibrio e quando non riusciamo a trovarli in noi, li cerchiamo negli altri, proprio come i bambini cercano la voce carezzevole dei genitori dopo una caduta.

Fate un respiro profondo, espirando più a lungo di quanto avete inspirato, e inconsciamente l'altro comincerà a imitarvi. Mi ha insegnato questa tecnica un medico del Roosevelt Roads Naval Hospital di Puerto Rico quando seguivo un corso di medicina. Funziona sul serio (anche al pronto soccorso o in qualunque posto pieno di persone in iperventilazione). Invece di usare parole come «tranquillo», «calmati», mettete in pratica questo non verbale.

Se qualcuno si trova in un vero turbinio emotivo, provate a farlo respirare insieme a voi. Fategli vedere che fate un respiro profondo e poi espirate e osservate se cerca di imitarvi. Con il tempo comincerà a calmarsi seguendo il vostro esempio. Prima di dire che non funziona, sappiate che non è così; è usato dai medici e da terapeuti, soprattutto durante l'ipnosi. Abbiamo un tale, profondo bisogno di omeostasi che sicuramente imiteremo chi ci sembra avere il pieno controllo di sé.

Un avvertimento: le esplosioni emotive dovute a qualche droga sono una questione diversa e solo un intervento medico o il tempo possono aiutare. Le persone vittime di dipendenze (per esempio, da cocaina o metanfetamine) hanno difficoltà a calmarsi e, senza assistenza professionale, non si può fare molto.

Sfogarsi è liberatorio

Quando conducevo interrogatori per l'FBI, ho imparato la tattica di lasciare sfogare i soggetti in preda all'ira. Così facendo, la volatilità della situazione spesso si riduceva. Questa strategia è più efficace della distrazione, soprattutto se ci sono questioni da risolvere prima che la persona possa calmarsi. A volte sono stato criticato da altri agenti che pensavano stessi perdendo il controllo sul soggetto, ma non mi sono lasciato scoraggiare.

In realtà, non solo li lasciavo sfogare, ma li incoraggiavo a farlo. Facevo loro ripetere come si sentivano. Poi, ancora una volta, lasciavo loro sputare tutta la rabbia che avevano dentro, offrendo la possibilità di rilasciare le emozioni in un modo che, credo, non si sarebbero mai aspettati. Forse conoscete il secondo principio della termodinamica: tutto tende all'entropia, cioè tutte le cose tendono a perdere energia e a separarsi. Applicavo semplicemente la legge dell'entropia alle emozioni, lasciandole svanire spontaneamente. Dopo un po' si esaurivano, lasciando i soggetti senza parole. A quel punto entravo in gioco io.

Allora si presentava un altro principio, quello della reciprocità. Dopo avere avuto tutto il tempo che volevano per manifestare le proprie emozioni, si sentivano più inclini a rispondere alle mie richieste. Quando riceviamo qualcosa da qualcuno o ci viene offerta un'opportunità, ci sentiamo obbligati a restituire il favore. Questo è un comportamento innato da quattro a sei milioni di anni a questa parte – se io aiuto te, tu aiuti me; se io do cibo a te, tu dai cibo a me – e se io ascolto te, tu ascolti me. Avendo prestato attenzione completa al mio interrogato, ora era lui a dovermi qualcosa, e mi lasciava procedere con l'interrogatorio.

Queste tattiche possono aiutare a ristabilire l'ordine e a calmare persone sulle quali pensavate di non avere potere finché erano in preda al nervosismo limbico. Una volta che avrete permesso loro di sfogarsi e di affermare il proprio punto di vista, se opporranno resistenza quando toccherà a voi parlare potrete dire: «Un momento, io ti ho ascoltato. Penso che adesso dovresti ascoltarmi tu.»

SFOGARSI FA BENE

L'altro giorno mi ha chiamato un amico per dirmi che aveva saputo che uno dei suoi dipendenti aveva fatto infuriare un cliente importante. «Non possiamo permetterci di perderlo» mi ha detto. «Dovrei mandare il mio dipendente a scusarsi?» Gli ho suggerito di chiamare il cliente in prima persona e di lasciarlo sfogare. In veste di amministratore della società, ha un grado più elevato del suo dipendente, quindi se il cliente si lamenta con lui, ha un peso maggiore. Poi, solo dopo la telefonata, il dipendente avrebbe dovuto inviare una lettera di scuse.

Affrontate le emozioni ma non assecondatele

È successo a me e sarà successo anche a voi, così come ad altre persone che conoscete: un problema che provoca forti emozioni o stress e sfocia in una manifestazione emotiva sul posto di lavoro. Speriamo che accada di rado, ma se diventa routine per uno dei vostri dipendenti? E se succede una volta alla settimana o peggio?

Se siete un manager, non dovete permettere che questo tipo di manifestazioni diventi un'abitudine in un dipendente e dovete occuparvi del problema immediatamente. Affrontate la questione all'istante, usando alcune tecniche descritte sopra. Ma così come non dovreste accettare abitudini poco professionali come arrivare in ritardo, lavorare male o violare il codice di abbigliamento, non dovreste nemmeno tollerare eccessi emotivi ripetuti, come esplosioni di rabbia, lacrime o «drammi».

Alcuni individui usano le emozioni per evitare responsabilità, critiche o le conseguenze delle loro azioni. Ho perso il conto del numero di criminali che durante un interrogatorio facevano scenate simili di proposito. Anche a livello inconscio, manifestare abitualmente le emozioni sul lavoro non dovrebbe essere la norma.

Le manifestazioni emotive possono essere usate per controllare o manipolare le persone, e questo non deve accadere in un ambiente

lavorativo. Gli individui che soffrono di disordini della personalità limite e/o disordini della personalità istrionici useranno di frequente le emozioni per manipolare gli altri. Dovete ricordarvi di chi usa spesso le emozioni al lavoro per controllare l'ambiente e gli altri.

Le cose negative amano purtroppo la compagnia: individui eccessivamente emotivi distraggono gli altri, attirando l'attenzione su di loro, mentre i colleghi sentono di dover mostrare loro empatia e solidarietà. Il lavoro ne risente e può essere che gli altri debbano anche accollarsi le incombenze dell'individuo in questione. Non è una sorpresa che il rendimento generico ne risulti poi intaccato.

Io dico ai manager che, se hanno dipendenti che scoppiano a piangere al minimo incidente, dovrebbero lasciarli soli, mettendo un tempo limite al tutto e, cosa più importante, rifiutandosi di fare loro da spettatori. Dategli un pacchetto di fazzoletti e dite: «Vedo che sei triste. Ti lascio solo, così puoi riprenderti. Torno tra cinque minuti.» Non assistite alla scena, soprattutto se si tratta di un comportamento ripetuto.

Come dicono i militari quando i soldati drammatizzano eccessivamente il dolore o le emozioni: «Tieni il dramma per la mamma.» Se queste manifestazioni non cessano, cercate l'aiuto di un professionista. Il lavoro di un leader è di fare il leader e non il terapista. Questo tipo di problemi dovrebbe essere affidato alle risorse umane.

Il cliente furibondo

Un *customer service* fa molte cose, e pensare che abbia solo il compito di ascoltare i clienti è alquanto riduttivo. In realtà, si occupa di definire e gestire emozioni: il cliente è scontento o soddisfatto? Non ci sono molte altre sfumature. Ricordate, inoltre, che le emozioni riescono sempre a sopraffare la logica, quindi non siate sorpresi se la reazione del cliente «non ha senso». Il non verbale – mostrare attenzione e rispetto,

impegnarsi all'ascolto attivo – è un elemento preziosissimo per un *customer service*.

Le linee guida che ho esposto in precedenza per gestire le emozioni sul lavoro vanno bene anche per i clienti scontenti, con alcune considerazioni aggiuntive.

Decidere chi deve sentire il messaggio

Determinare chi deve sentire il messaggio del cliente scontento è un non verbale fondamentale per sciogliere i nodi. Torniamo all'esempio del mio amico che ha permesso a quel cliente così importante di sfogarsi con lui in persona. Una volta terminato lo sfogo, gli ha detto: «Se dovessero esserci altri problemi, la prego di farmelo sapere. Un'ultima cosa: adesso andrò dal mio dipendente e gli chiederò di chiamarla.» Il dipendente telefonò al cliente per scusarsi, inviando anche un biglietto. E tutto si è risolto per il meglio.

Tempo dopo il mio amico mi ha detto: «È così diverso da quello che mi avevano insegnato. Ho sempre creduto che fosse il dipendente coinvolto a dover parlare con il cliente e scusarsi.» Sarebbe andato bene anche così. Ma non ci sentiamo meglio quando possiamo sfogare la nostra ira con il direttore di un negozio invece che con un commesso? Le nostre parole hanno un peso, perché stiamo parlando con qualcuno in grado di cambiare effettivamente le cose. I clienti sanno che il messaggio può andare perduto se non viene comunicato alla persona giusta. Far parlare i clienti scontenti con il direttore è un modo perfetto per instaurare relazioni positive. Trasferendo la questione a un'autorità maggiore, si dimostra rispetto.

Determinare la portata delle proprie reazioni

Una volta deciso chi dovrà ricevere il messaggio del cliente, dovreste determinare il tipo di risposta. Sarà un messaggio singolo (per esempio, una telefonata), un messaggio multiplo (magari una telefonata seguita da una visita) o una reazione complessa (telefonata, visita e biglietto)? Il grado di complessità che sceglierete dovrà essere proporzionato al livello dell'offesa e all'importanza del cliente. Il vostro comportamento non verbale dovrebbe sempre adattarsi alla consapevolezza e all'analisi della situazione.

Strumenti per prevenire un corto circuito emotivo

Abbiamo parlato di reazioni non verbali alle emozioni altrui. E le nostre? Sono sempre stato affascinato dai guerrieri che, di fronte a un pericolo mortale, agiscono in modo eroico, superando l'imperativo limbico e producendo azioni che ci lasciano senza parole. Come fanno a contrastare migliaia di anni di comportamenti selettivi sviluppati per garantirsi la sopravvivenza? Succede quando si usa la parte del pensiero cognitivo del cervello. Si riesce così a sopraffare l'imperativo limbico. Le tecniche seguenti potrebbero essere utili.

La controintuitività

Un modo in cui i soldati – e, in un certo senso, anche gli agenti FBI – sono addestrati per gestire un'imboscata non è rannicchiarsi o ritirarsi (fissità o fuga) ma avanzare. Correre o cercare riparo significa morte certa, mentre caricare il nemico, anche quando è in vantaggio, lo confonderà (non se lo aspetta), destabilizzerà il suo obiettivo (difficile da mantenere quando qualcuno ti si avventa contro) e causerà una potenziale reazione limbica

(fissità per lo stupore o fuga per la paura). Per quanto possa sembrare controintuitivo, funziona.

All'inizio gli allievi si mostrano recalcitranti nei confronti di questa tattica, ma, mettendola in pratica, superano le normali reazioni limbiche e imparano ad accogliere gli stimoli negativi con un'azione positiva. Cosa significa questo per un professionista moderno? Continuate a leggere.

Accettare le sfide limbiche

Innanzitutto siate consapevoli che ogni giorno succederà qualcosa che susciterà reazioni limbiche di rabbia, ansia, tristezza, sdegno, disgusto o disprezzo. Non siate sorpresi quando rimarrete senza parole, quando vi sentirete in imbarazzo, arrabbiati o paralizzati dalla paura. Sappiate, inoltre, che, per quanto alcune reazioni limbiche siano mentali, per la maggior parte sono fisiche e si possono gestire tranquillamente. Siete già molto avanti rispetto agli altri, nel senso che capite l'importanza dell'imperativo limbico e come imparare a dominare certe percezioni.

Destabilizzare le emozioni

Supponiamo che lavoriate per un prepotente che vi fa arrabbiare, intristire e disperare giorno dopo giorno. Invece di tentare di evitare il bullismo o sperare che non succeda, siate controintuitivi: escogitate un piano. Sviluppate una serie di reazioni per affrontare il capo prepotente o le persone e le situazioni che vi minacciano emotivamente. Il vostro schema sarà il seguente. Allenatevi con un amico o davanti a uno specchio, ma l'importante è farlo.

Potete scegliere di assumere un'espressione stoica, di ignorare o riconoscere la situazione e andarvene. Qualunque cosa pensiate sia meglio

per voi, dovreste provarla. Affrontare i non verbali emotivi significa mantenere la calma e nello stesso tempo indurre gli altri a fare lo stesso. Una *escalation* di tensione o emozioni non è mai produttiva e può portare a relazioni faticose o violente. Niente è più forte dell'individuo che, di fronte alle avversità, tra commenti e insulti, riesce a rimanere stoico e calmo.

Usate quel che avete imparato sul non verbale e sul cervello limbico e preparatevi alle situazioni che vi si presenteranno.

Possiamo allenarci a sembrare forti e risoluti; credetemi, io ho dovuto farlo, come ogni agente di fronte al pericolo. L'uniforme e il distintivo non bastano; servono forza di pensiero e allenamento per imparare a superare le avversità e a mantenere calma e freddezza.

Quando si tratta di emozioni, non importa quanto siete eleganti e quanti gradi vi siete guadagnati. Si tratta di emozioni, la parte illogica del cervello, e tutto ciò che possiamo sperare è riuscire a moderarci e a trattenerci. Se ci lasciamo prendere dalla rabbia o stuzzichiamo gli altri, le nostre azioni ricadranno su di noi, e se non contribuiamo a guarire chi soffre, non avremo soddisfatto i nostri obblighi sociali e presteremo un disservizio a noi stessi e agli altri. Usate il potere del non verbale per comunicazioni più efficaci, soprattutto quando sono in gioco le emozioni.

L'umorismo e il divertimento sono non verbali

Trovate un momento per manifestare buonumore e divertimento al lavoro come mezzo per contrastare i fattori negativi di stress. Vedo tante persone perdere oggetti – auto, barche, strumenti elettronici, e così via – ma prenderla con umorismo e filosofia. Ne parlo perché mi sembra che sempre meno individui possiedano queste doti sul lavoro e nella vita.

All'FBI prendevamo i vari casi con umorismo perché era l'unico modo per risolverli. Il buonumore era il nostro strumento per affrontare lo stress. Trovare qualcosa di divertente ogni giorno, anche solo una

conversazione a colazione, o qualcosa di stupido da fare aiutava a sciogliere la tensione e ci permetteva di prenderci una pausa.

Ho avuto un caso sul quale ho lavorato per dieci anni. Per alcuni sarebbe stato un compito ingrato, ma io ho cercato di trovare il bello in tutto ciò che facevo, dalle stupidaggini che dicevano i soggetti in questione a quelle che facevano i supervisori dell'FBI. In quel periodo lavorava con me uno degli analisti di *intelligence* più acuti al mondo, Marc Reeser. In realtà devo molto del successo della mia controintuitività al suo supporto analitico. Marc, che lavora ancora per l'FBI, non si perde mai un dettaglio ed è anche un bravissimo padre e amico. Lavorando insieme, ci siamo detti che avremmo dovuto divertirci e trovare qualcosa di bello in tutto ciò che facevamo. Era l'unica cosa da fare. Ancora oggi, quando ci telefoniamo, ridiamo un sacco.

Per mesi io e Marc abbiamo lavorato al caso quotidianamente, dalle dodici alle sedici ore al giorno. Eravamo messi sotto pressione non solo dal nostro quartier generale, ma anche dal Pentagono e dall'Agenzia di Sicurezza Nazionale, che volevano i risultati. Senza il buonumore non ce l'avremmo mai fatta. Vedevamo altri fallire perché non davano spazio al divertimento. Lavoravano ai casi con aria miserevole. Tutto era un peso. Avevano dimenticato che stava a loro trovare gioia nel lavoro, divertirsi e ridere. Senza quella capacità, fallivano quasi subito. Il lavoro diventava un fardello e non certo una gioia.

Un'amica mi ha raccontato come il buonumore aiutò lei e le colleghe durante un passaggio lavorativo importante. «C'era stata un'acquisizione, lo staff era stato ridotto e chi di noi era rimasto stava passando agli uffici del nuovo titolare. Era il giorno del trasloco: scatoloni ovunque, materiale di ogni tipo impacchettato e imballato. A un certo punto, a metà giornata, arrivarono i tecnici a togliere i computer, quindi non avevamo più niente da fare. Ricordo che ordinammo una pizza e ci trovammo tutti nell'ufficio ormai vuoto di qualcuno a mangiare, ridere e chiacchierare, ricordando la follia degli ultimi due anni, raccontando episodi sui capi, sui clienti più eccentrici, sulle stranezze dei colleghi, su momenti di ilarità alle riunioni in cui nessuno poteva ridere, facendo imitazioni delle persone e ridendo a crepapelle. Naturalmente ricordo la tristezza e lo stress di quella giornata,

per il fatto di dover chiudere un ufficio e non avere idea di cosa ci avrebbe riservato il futuro, ma penso anche di non aver mai riso tanto al lavoro come quella volta.»

Il buonumore e il divertimento sono strumenti potenti che ci aiutano a sopravvivere dal punto di vista emotivo. Lo dico continuamente a tutti: cercate di divertirvi con ciò che fate, perché altrimenti finirete male. Trovate divertimento nella compagnia degli altri o nelle piccole cose che succedono ogni giorno, ma l'importante è trovarlo. Altrimenti, alla fine, potreste avere molto successo ma nessuna gioia.

Il ricercatore Paul Ekman e i suoi soci hanno scoperto che quando la gente assume un'espressione facciale negativa il cervello ingloba quell'espressione e l'umore cambia. Le emozioni sono costantemente in moto, legate ai sorrisi e alle smorfie, ai cambiamenti emotivi delle persone e delle situazioni nella nostra vita. Non dovremmo mai negare le emozioni, ancorate nel nostro essere come lo sono le nostre reazioni.

Eppure lasciarsi dominare dalle emozioni – nostre o altrui – concede un posto di comando troppo saldo al sistema limbico. Ciò che dovremmo perseguire è un'unità di forze tra i due poli della nostra umanità: la capacità di provare emozioni e quella di ragionare. Il non verbale può esserci utile per la quotidianità, per esprimere emozioni e per attenuare reazioni limbiche da cui altrimenti ci lasceremmo sopraffare. Avere un repertorio di reazioni prestabilite per affrontare le situazioni di stress limbico ci prepara a gestire le avversità in modo positivo.

Posso testimoniare che come ex comandante SWAT dell'FBI e uomo d'affari, questi strumenti non verbali mi hanno permesso, così come a molti altri individui di successo, di affrontare con coraggio emozioni forti ed eventi drammatici.

Ecco come fanno i vigili del fuoco ogni giorno e come ha fatto il capitano Sullenberger, atterrato con l'aereo danneggiato sul fiume Hudson nel gennaio 2009: si allenano a gestire eventi altamente emotivi controllandosi razionalmente e dal punto di vista non verbale in modo che gli altri (cittadini, passeggeri) si sentano al sicuro. Quando agiamo

nonostante la paura, riusciamo a raggiungere risultati di proporzioni eroiche.

9

E in caso di inganno?

L'interrogatorio comincia con calma. Il soggetto, una donna, risponde alle prime domande dell'agente in modo diretto. Piano piano, tuttavia, comincia a mostrare un'inquietudine che non dovrebbe esserci, visto che l'argomento principale – il suo coinvolgimento in una frode governativa – non è ancora emerso. Eppure, durante i primi quaranta minuti di costruzione della relazione, è sempre più tesa, a disagio e distante: tutti comportamenti «di allarme» che indicano che è a conoscenza di qualcosa di losco. Questi atteggiamenti, per un agente, sono come sangue per uno squalo e alla fine l'agente la affronta in modo diretto: «Sembra che abbia qualcosa di grosso da dirmi; lo faccia, e sarò io il primo a dire che è stata collaborativa.» «Oh, grazie a Dio» dice la donna con un sospiro di sollievo. «Sono molto nervosa, non so come dirlo, ma avevo solo un dollaro per il parcheggio e sta scadendo il tempo. La prego, non voglio prendere una multa!»

E con ciò, benvenuti nel mio mondo!

Eccomi: un agente FBI intelligente e con spirito di osservazione. Avevo letto correttamente il suo non verbale, mi avevano detto che forse era

coinvolta in una frode al governo, quindi ho messo insieme le informazioni e ho dedotto che fosse colpevole. Non lo era e, quando siamo tornati all'interrogatorio dopo aver pagato altre monete (mie) di parcheggio, era a posto. Abbiamo scoperto che qualcuno le aveva rubato la carta di identità e la usava per incassare assegni fraudolenti.

È stata una lezione umiliante per me e dovrebbe esserlo per tutti: i comportamenti associati all'inganno mostrano tensione, ma la tensione può essere causata da qualunque cosa, anche dal fatto che non ci piace chi ci interroga, dall'ambiente, dalla natura dell'interrogatorio, da domande troppo intrusive, dall'interruzione della routine giornaliera e molto altro.

La domanda numero uno che mi sento sempre fare – e che sembra inesorabilmente legata alla comunicazione non verbale e al linguaggio del corpo – è: come facciamo a capire quando qualcuno dice la verità?

Esaminare con l'intelligenza non verbale

Niente di ciò che ho detto finora, naturalmente, esclude che voi esaminiate un individuo con cui state per entrare in affari. Il bello di questo metodo alla ricerca di segnali di agio e disagio è che invita a fare molte domande. Se dovete affidare i vostri soldi a qualcuno affinché ve li investa, per esempio, vi verrà voglia di porre decine di domande. Se questa persona è onesta, sarà più che felice di rispondere nel dettaglio. È quando qualcuno mostra disagio nel sentire o nel rispondere alle vostre domande che dovete preoccuparvi. Il vostro radar non verbale dovrebbe mettervi in allarme ogni volta che qualcuno dà una risposta non empatica.

Se, per esempio, chiedo delle referenze e la persona dice sottovoce «Gliele farò avere», dovrei allarmarmi e tornare sull'argomento più avanti.

I bugiardi sanno cosa devono dire, ma di solito non sono consapevoli delle emozioni che vanno di pari passo con le falsità. Si dimenticano dell'enfasi, dei comportamenti antigravitazionali, e di tutti gli altri non

verbali che, abbiamo visto, esprimono entusiasmo e sicurezza. Se avete a che fare con qualcuno che dovrebbe occuparsi dei vostri soldi e vedete un non verbale entusiasta solo quando parlate di firmare l'accordo, mi preoccuperei. Mi piacerebbe che questa persona fosse entusiasta di rispondere a tutte le mie domande, senza esitazione, riserve o offuscamento.

Le persone false sono in genere turbate da tre cose: 1) sentire una domanda che non gradiscono; 2) capire la domanda e cercare una risposta adatta; 3) rispondere alla domanda (l'atto vocale vero e proprio). Se vedete disagio in una di queste fasi da parte di qualcuno che vuole qualcosa da voi, vi suggerirei di dire: «Mi dia un altro giorno per pensarci.» Se vi invita a decidere *subito*, è il segnale che dovete andarvene sul serio, perché è la tattica del predatore.

Le manifestazioni di disagio sono mezzi universali mediante i quali avvertiamo e comunichiamo emozioni negative. Lo facciamo da migliaia di anni, è una cosa radicata in noi e può essere molto affidabile. Le manifestazioni di disagio ci fanno capire in tempo reale che qualcosa non va. Se le vostre domande suscitano tali reazioni, siate felici di sapere che la vostra intelligenza non verbale è in piena attività e che si dimostra utile nella vostra vita. In ogni caso, quando avete dubbi, quando la vostra voce interiore vi dice che qualcosa non va, o che è troppo bello per essere vero, diffidate.

Chi sta mentendo? Individuare l'inganno

Forse penserete che, come ex agente FBI e studioso di comunicazione non verbale da quasi quarant'anni, io sia un campione nell'uso della comunicazione non verbale per individuare un inganno. Lo sarei, se fosse una cosa semplice. Lo sarei, se gli indizi fossero affidabili almeno nel novantacinque per cento dei casi. Invece non è facile e non è una cosa molto affidabile. Come dimostra l'esempio che ho citato, anche chi è

addestrato a individuare un inganno può sbagliarsi. Esistono studi secondo cui, in media, non abbiamo più possibilità di accorgerci di un inganno di quelle che si hanno lanciando una monetina. Gli agenti FBI di maggior successo con cui ho lavorato hanno alzato la media ottenendo un buon rapporto sessanta-quaranta. Diciamo che un individuo qualunque, compresi coloro che fanno rispettare la legge, individua una falsità nel cinquanta per cento dei casi. Il che mi porta a questa considerazione: vi piacerebbe essere esaminati, interrogati o giudicati da qualcuno che ci azzecca solo la metà delle volte e – se è proprio bravo – sbaglia totalmente nel quaranta per cento dei casi? Naturalmente no, ed è questo il problema legato alla falsità.

Quando insegnavo a condurre interrogatori all'accademia FBI, istruivo gli agenti a concentrarsi su tutti i comportamenti, ma soprattutto sul dualismo agio/disagio, perché è l'elemento che contiene più informazioni.

Il problema di concentrarsi sull'inganno è che, durante una conversazione o un interrogatorio, è difficile sapere esattamente cosa una persona potrebbe nascondere, alterare, cambiare o inventare da zero, a meno che non abbiate una prova schiacciante della verità. Come ho detto anche in *Non mi freghi!*, la ricerca è molto chiara: noi umani mentiamo in vari modi ogni giorno. Diciamo vere e proprie falsità come «Digli che non siamo in casa» o «L'ho lasciato in ufficio», senza pensarci troppo. Mentiamo su talmente tante cose che, come ha detto uno scrittore, «mentire è uno strumento di sopravvivenza sociale.» Per i criminali che mentono abitualmente diventa uno stile di vita.

Tutti noi mentiamo prima o poi, e non necessariamente per motivi reprensibili. A volte mentiamo per delle buone ragioni. Prendiamo un marito che esce di casa una sera e torna tardissimo. La moglie, ferita dalle sue scarse attenzioni negli ultimi mesi, si lancia in un interrogatorio per sapere dov'è stato. Lui borbotta qualcosa su un problema con l'auto. «È la scusa più vecchia del mondo!» sbotta lei. Tre settimane dopo, per il compleanno della donna, lui le dà il suo regalo che era uscito a comprare quella famosa sera. E poi davvero aveva avuto problemi con l'auto tornando a casa. Lei è sorpresa, felice e imbarazzata per aver dato in escandescenze. L'accusa di mentire è uno degli insulti più gravi che si

possano fare al partner e proietta un'ombra che, una volta comparsa, è difficile cancellare.

A volte mentiamo per nascondere verità che fanno male o ci mettono in imbarazzo. Questo succede spesso tra medico e paziente quando, per esempio, la salute di qualcuno risulta compromessa per non aver confessato un'indiscrezione sessuale o un'abitudine da fumatore. La vergogna è un potente strumento di coesione sociale che può esercitare una forza coercitiva tale da ferire noi stessi, per non avere detto certe cose che temiamo provochino il rifiuto degli altri.

So di un ufficiale navale che si è suicidato per la vergogna di essere stato scoperto con addosso un riconoscimento sul campo che non si era guadagnato.

A volte mentiamo per coprire un errore, ma lo sbaglio passato non fa parte della situazione attuale e quindi non dovrebbe essere usato contro di noi. Alcuni crimini vanno in prescrizione. E meno male, altrimenti pensate a tutte le malefatte dei tempi del liceo o dell'università, per le quali potremmo ancora essere denunciati. Queste cose potrebbero essere irrilevanti per la vostra situazione attuale, ma potreste sentirvi ancora vulnerabili perché avete una coscienza. Nel 1965 ho rubato in un negozio: un soldatino giocattolo verde di plastica, alto due centimetri. Ancora adesso mi sento in colpa.

Visto che qualcuno ci mentirà di sicuro – e non lo sapremo mai a meno che altri non ce lo dicano prima o lo veniamo a sapere dopo – conviene usare l'intelligenza non verbale in modo più produttivo. A meno che lavoriate in campo legale, dove la verità assoluta è necessaria, in molti casi ha poco senso sprecare tante energie in cerca della verità quando le possibilità di trovarla sono minime.

Consiglio ai professionisti di concentrarsi sull'uso del dualismo agio/disagio per scoprire informazioni utili invece che tentare di usarlo come strumento forense. Dopotutto le informazioni sono l'elemento più importante per arrivare al successo lavorativo. Osservare le percezioni e ascoltare gli altri per chiarirvi le idee su una situazione causa di disagio può spesso essere più utile che cercare di capire se qualcuno vi sta ingannando.

Mettere in atto il dualismo agio/disagio

Immaginate di lavorare per me e che un venerdì pomeriggio io venga nel vostro ufficio dicendo: «La presentazione è stata spostata a lunedì pomeriggio. So che il preavviso è poco, ma ho bisogno che questo weekend tu venga qui per ultimare la preparazione del materiale.» E voi rispondete: «Oh, certo. D'accordo.» «Bene! Grazie mille!» dico io. Io sorrido, voi sorridete e io me ne vado, sicuro che il progetto è in buone mani.

Questo è quello che penserei, se mi attenessi alle sole informazioni verbali ricevute. Tuttavia, usando l'intelligenza non verbale, emergono molte più informazioni. Vi vedo sbattere le palpebre velocemente sentendo le mie parole e spostare momentaneamente la testa di lato, mordendovi il labbro e aggrottando le sopracciglia, che rimangono ferme mentre rispondete. Noto un'esitazione e una mancanza di inflessione. Vedo che il vostro sorriso è un educato sorriso «sociale» a labbra chiuse, e non un sorriso «vero» che mostra i denti e arriva fino agli occhi.

Tutti questi non verbali potrebbero dirmi che non siete d'accordo con ciò che ho appena detto. Rivediamo la conversazione applicando l'intelligenza non verbale e notando come cambia sia nel contenuto sia nella qualità.

Io: «La presentazione è stata spostata a lunedì pomeriggio. So che il preavviso è poco, ma ho bisogno che questo weekend tu venga qui per ultimare la preparazione del materiale.»
Voi: [*palpebre che sbattono veloci, sguardo in allerta, sopracciglia corrugate*]: «Oh, certo. D'accordo.»
Io: «Bene! Lo apprezzo molto, ma è importante che tu abbia anche il tempo per rilassarti, quindi mettiamoci d'accordo su quando potresti venire.»
Voi [*sopracciglia alzate per la sorpresa*]: «Potrei venire sabato tra le dieci e le tre? Se non finisco, potrei tornare lunedì mattina presto.»
Io [*sorridendo*]: «Per me va bene. Grazie ancora.»
Voi [*sorridendo*]: «Nessun problema. Ce la faremo.»

Ecco una conversazione che permette a tutti gli aspetti della comunicazione del dipendente di venire a galla e di essere affrontati, e fa capire che il datore di lavoro è attento e sensibile. Si tratta di una comunicazione vera: l'espressione di pensieri ed emozioni, a parole ma

anche con il linguaggio non verbale. Ecco una comunicazione efficace e utile: essenziale per il lavoro.

Quindi la domanda chiave per i professionisti consapevoli dell'intelligenza non verbale non è «Questa persona mi sta mentendo?» ma «Questa persona si sente a suo agio?» Se non è così, qual è la causa del disagio? Come si può ben vedere, è molto più produttivo considerare questa domanda che presumere che qualunque tipo di disagio sia segno di inganno.

Osservare e ascoltare

Ricordate che quando si lavora con il non verbale dovete osservare cambiamenti improvvisi rispetto ai comportamenti di base. Con l'osservazione tranquilla e oculata, li vedrete e capirete ciò che sottintendono le interazioni in tempo reale con colleghi e clienti. Ecco una *checklist* dei principali non verbali del disagio.

- Blocco oculare, compresi tensione alla palpebra inferiore, rapidi battiti di palpebra o toccarsi occhi o sopracciglia. Potrebbero essere movimenti fuggevoli, manifestati proprio nel momento in cui si riceve l'informazione che crea disagio; ecco cosa li rende indicatori limbici affidabili.
- Mento in dentro (mancanza di fiducia), sopracciglia corrucciate (preoccupazione, stress, problemi).
- Mordersi le labbra (ansia), comprimere le labbra (emozioni negative) o arricciarle (disaccordo); leccarsi le labbra o muovere la lingua (autocalmanti); espirare forte (rilasciare la tensione).
- Sistemarsi i vestiti: aggiustarsi il colletto o la cravatta (comportamenti per prendere aria); coprirsi o toccarsi il collo o giocherellare con l'orologio, la collana o gli orecchini (autocalmanti); chiudersi la giacca (blocco).

- Accarezzarsi o sfregarsi (autocalmanti) le gambe, incrociare le braccia facendo pressione con le dita, sfregarsi i palmi, intrecciare le dita o sfregarle.
- Nascondere le mani o aggrapparsi ai braccioli della sedia (reazione di fissità); mani alzate con i palmi in su come per chiedere di essere creduti.
- Alzare le spalle in modo poco convincente, petto sfuggente, spalle incassate per occupare meno spazio.
- Incrociare le gambe per bloccare l'altro; improvvisi spostamenti di piedi (come per dare un calcio alla discussione poco gradita) o smettere di muoverli (fissità).
- Linguaggio esitante e senza inflessioni.
- Schiarirsi la gola.
- Tremolio nervoso nella voce o risposte in tono bassissimo.

Chi mente manifesta spesso questi non verbali? Sì, ma lo fanno anche gli innocenti quando sono stressati o tesi. Se vi fermassero per eccesso di velocità o per non avere indossato la cintura, probabilmente mostrereste molti di questi non verbali. Ecco perché voglio che usiate questa *checklist* per osservare non verbali che indicano disagio e per fare domande che possano risolvere la situazione. Fatelo al lavoro, con tutto il rispetto e la cura che usereste in una riunione di famiglia, e fidatevi, perché se ci sono problemi emergeranno prima in modo non verbale.

Campanelli d'allarme non verbali

Come si fa a incoraggiare la comunicazione di qualità? Cominciate facendo domande aperte e chiedete dettagli positivi. A tutti è capitato di trovarsi in riunioni dove ognuno fa un rapporto sui progressi di un progetto. In casi simili potreste dire: «Okay, il progetto Murphy. Derek, dimmi quali progressi hai fatto? Com'è la situazione?» Poi lasciate parlare l'altro e voi osservate e ascoltate. Vedete o sentite entusiasmo e sicurezza? Oppure

notate i comportamenti di fissità, pacificazione, blocco o esitazione annotati sopra? Se è così, indipendentemente da ciò che dice, sappiate che le cose non stanno andando come dovrebbero.

Se durante qualunque discussione vedete segnali di disagio, un «campanello d'allarme» di qualche genere, non affrontatelo subito a meno che non lo crediate opportuno. Perché? Prima di tutto dovete verificare che quello che avete visto è vero. Quindi tornate sul discorso che stavate facendo quando avete notato il disagio. Magari se siete con un fornitore potete dire: «Bene, sono felice che siate riusciti a fissare questa data di consegna.» Se vedete l'altro agitarsi lievemente, parlate ancora un po' e poi tornate a verificare ciò che avete osservato: «A proposito, la sua società non avrà problemi con la data di consegna, vero?» E vedete se l'altro mostra di nuovo comportamenti di stress. In genere, tendiamo a essere costanti nelle sensazioni negative, quindi se c'è disagio (in questo caso per la data di consegna) si manifesterà di nuovo. O magari a quel punto espliciterà le preoccupazioni reagendo al vostro invito. Se risponde dicendo con empatia e con gesti antigravitazionali: «No, non ci saranno problemi» allora potete rassicurarvi. Forse stava semplicemente pensando a qualcos'altro e non necessariamente a un problema di consegna.

Potete usare questo processo nelle conversazioni a due o con un gruppo, per tutta la durata di una riunione. Con il tempo imparerete a riconoscere i non verbali dei colleghi come quelli dei vostri famigliari e riuscirete a leggerli alla perfezione.

L'effetto è che dimostrerete empatia. Fate capire che volete un risultato positivo. Essere interessati e inquisitori è ben diverso dall'accusare. Se ben fatto, dimostra che i dettagli vi interessano e che avete tutto sotto controllo. Trasmettete benevolenza e promuovete apertura, portando a una buona risoluzione dei problemi. Dopotutto non ci guadagna nessuno se vi promettono una data di consegna irrealistica.

Potete anche usare questa tecnica per portare alla luce questioni interiori. Potreste dire: «Janice, come vanno le cose con il progetto Jefferson?» «Oh, procede» dice Janice con un sospiro, sfregandosi la fronte e poi sorridendo. «Ormai ci siamo!» «Bene» dite voi. «C'è qualche problema?» [tornando sull'argomento, invitandola ad aprirsi dopo aver

notato la chiusura iniziale e il linguaggio poco convincente]. «In realtà» ammette, «stiamo impazzendo perché l'area finanza è in ritardo con le previsioni. Per *una buona volta* mi piacerebbe avere le relazioni da Bill in tempo!» dice con un sospiro. «Apprezzo il fatto che tu mi abbia messo in guardia» continuate voi. «Se vuoi posso chiamare Bill.» «No, no» risponde lei. «Ho già fatto. Bill mi deve dei favori. Saremo un po' stretti coi tempi, ma ce la faremo per la scadenza.» [discorso empatico] Voi: «Bene! Perché non ne riparliamo venerdì? Voglio accertarmi che l'area finanza arrivi in tempo.» Lei: «Perfetto. Grazie!»

Cos'è successo in questo caso? Avete scoperto che una buona dipendente aveva difficoltà che probabilmente non avrebbe mai ammesso se non aveste indagato. Avete scoperto un problema costante con l'area finanza. Avete fissato un controllo ulteriore per assicurarvi che il progetto sia completato in tempo. L'avete lasciata sfogarsi, le avete dato l'opportunità di chiedere aiuto e confermato la vostra fiducia nelle sue capacità. Tutti questi problemi e aspetti positivi sarebbero venuti a galla se non aveste attivato il vostro radar non verbale?

Fare domande specifiche per reazioni non verbali più dirette

Come dimostrano questi esempi, quando riuscite a far parlare la persona, poi potete fare domande più specifiche e raccogliere *feedback* più precisi, sia verbali sia non verbali. Immaginate che io e voi stiamo concludendo un accordo. Entrambi vogliamo lavorare insieme. Ma in ogni accordo professionale c'è qualche problema. È utile esprimerli in modo da poterli affrontare subito. Potreste farmi una domanda specifica come: «Ha avuto qualche problema a presentare questo progetto al suo ufficio legale?» Poi osservate e ascoltate con attenzione la mia risposta. Potreste anche riformulare la domanda: «E con lo staff esecutivo... qualche problema? O con la squadra di progettazione?» Magari scoprirete che è andato tutto bene con i legali, ma che agli ingegneri della progettazione non è piaciuto.

O magari che non c'era niente di sbagliato nel progetto ma che i legali ci hanno lavorato tre mesi, lasciando solo una settimana agli ingegneri per la valutazione, e i miei non verbali potrebbero mostrare il ricordo dello stress del momento. Quindi potrebbe esserci stato semplicemente un problema di tempo, ma, grazie alle vostre domande specifiche, abbiamo raggiunto un grado di informazione più dettagliato.

Di recente ho usato domande molto specifiche per portare alla luce quello che sarebbe potuto essere un punto di conflitto con una persona che mi aveva chiesto di tenere una conferenza. Io avevo chiesto se potevo far partecipare un mio conoscente. L'altro aveva acconsentito. Quando ci siamo incontrati per definire i dettagli, ho detto: «Ha ricevuto le informazioni sul mio amico che parteciperà alla conferenza?» «Sì» ha risposto lui, strizzando leggermente gli occhi. «Benissimo. Sarà bello averlo qui» ho detto io. «Sì» ha risposto lui a bassa voce. «Sarà un piacere conoscerlo.» Poi gli ho posto una domanda più specifica: «Per caso c'è qualche problema per la sua partecipazione come ospite?» «Be'» ha risposto lui, toccandosi il collo, «pare che l'hotel abbia aumentato i prezzi, quindi il costo per colazione e pranzo dei partecipanti sarà di cento dollari.»

Adesso avevo una visione completa della situazione: primo, io pensavo che per il cibo si pagasse una cifra a forfait, e invece il prezzo era a persona. Secondo, il costo era più alto di quanto mi avessero detto. Terzo, nonostante chi mi ospitava si fosse accollato il costo come favore a me, si avvertivano emozioni negative. La mia domanda mi aveva fatto capire che c'era un problema. Ero consapevole del fatto che mi stavano facendo un favore, ma adesso avevo una comprensione maggiore dell'entità del favore e del grado di reciprocità appropriato. Se non l'avessi chiesto e avessi semplicemente continuato con le mie idee sbagliate, immaginate come mi avrebbero considerato se avessi proposto di portare altri ospiti! Per fortuna siamo riusciti a risolvere la questione in modo positivo per tutti e in tempo utile.

Come spero dimostrino gli esempi di questo capitolo, l'uso migliore dell'intelligenza non verbale a livello professionale mira a ottenere

informazioni utili senza arrivare a individuare per forza un inganno. Cercare di scovare falsità è un'inutile perdita di tempo emotivamente spossante, che può farvi sembrare paranoici e innescare litigi.

Mi basti ricordare l'episodio delle monete per il parcheggio per capire che, indipendentemente da quanto si studi l'argomento, c'è sempre da imparare, perché la vita e le persone sono così piene di sfumature e così diverse tra loro che non si può mai davvero sapere la verità. E in un certo senso, a parte il contesto legale, la verità non è il punto. La vera chiave, nel lavoro, è raggiungere il successo risolvendo i problemi e migliorando le relazioni con gli altri. Per questo l'intelligenza non verbale è un potente alleato.

Postfazione

Anni fa uno dei clienti di cui sono consulente prese lezioni private da me. Disse che imparare la comunicazione non verbale e applicare l'intelligenza non verbale era come «aprire una cisterna di informazioni sulla vita che prima erano nascoste.» Pensava fosse liberatorio essere in grado di mettersi in sintonia con le persone e le situazioni e poter dire: «Sono sicuro della mia sensazione su questa cosa, provo queste emozioni e le affronterò nel migliore dei modi» mentre prima si era sempre sentito inibito. Sono convinto che il condizionamento sociale, abbinato al ritmo frenetico della vita moderna, ci faccia questo effetto. Sopprime la nostra capacità naturale di impegnarci nel mondo, costringendoci a ignorare molte cose che sappiamo e grazie alle quali dovremmo agire. Pare che gli individui di successo facciano esattamente l'opposto.

Quando parlo con giovani professionisti, faccio questa domanda: «Supponiamo che siate il capo. Chi assumereste o promuovereste? Assumereste una persona inaffidabile e disordinata che sembra non arrivare mai al sodo? O scegliereste l'individuo che lavora sodo, ha un aspetto curato, sembra capace di anticipare i problemi e rappresenta bene la società?» La risposta è ovvia. Ma poi chiedo: «Come si fa a sviluppare queste qualità?» Ecco dove spesso l'analisi si incrina. Per avere successo non si tratta, come hanno detto molti, solo di vestirsi bene, di essere

organizzati, di avere un livello sociale elevato o di possedere abilità professionali. Tutti conosciamo persone eleganti la cui carriera sembra non voler mai decollare, o individui con ottime credenziali con cui nessuno desidera lavorare. Allo stesso tempo conosciamo anche persone di umili e modeste origini per cui gli altri farebbero qualsiasi cosa. Questi individui, nonostante tutto, hanno successo. Sono passati all'eccellenza!

La qualità che emerge sempre dalle persone di successo è che agiscono e si comportano in modo efficace, indipendentemente da ciò che fanno. Per la maggior parte si notano perché vivono grazie al successo del non verbale. Sono attenti osservatori del mondo che li circonda, sanno leggere accuratamente le persone e discernere molto meglio di altri. Sono incredibilmente consapevoli di trasmettere informazioni in modo non verbale e usano anche questo a proprio vantaggio. Vengono raramente colti di sorpresa, poiché avvertono e vedono opportunità che altri non riconoscono. Seguono la famosa citazione di Aristotele: «Noi siamo ciò che facciamo ripetutamente. Quindi l'eccellenza non è un'azione ma un'abitudine.»

Ciò che distingue questi individui è quello che trasmettono mediante l'atteggiamento, la competenza, la rapidità nell'agire, il comportamento, il discernimento e la sicurezza in ciò che fanno. Emanano segnali di successo e sono affidabili. Un individuo può anche dire «Fidati di me» ma quelle parole non sono niente rispetto a qualcuno che *dimostra* che di lui ci si può fidare. Ecco perché bisogna prestare molta attenzione – molta più di quanto si pensi – alla comunicazione non verbale, perché non è tanto ciò che diciamo a creare fiducia, ma la fiducia nasce più che altro dal nostro modo di fare. Il modo in cui ci comportiamo e come interagiamo con gli altri contribuisce al successo.

Questo libro è stato scritto per condividere la scienza e l'arte della comunicazione non verbale nel senso più ampio del termine. Non si tratta solo di linguaggio del corpo, ma di tutti quegli aspetti che rendono efficace la comunicazione e che possiamo adottare per cambiare il nostro modo di fare e quello di coloro che vogliamo influenzare. Come abbiamo visto, l'intelligenza non verbale, usata bene, ha una forza intrinseca: è la quintessenza di ciò che fanno ogni giorno gli individui di successo.

Il bello dell'intelligenza non verbale è che è un grande livellatore. Conoscerla conferisce potere. Non è necessario essere ricchi o istruiti per usarla. L'intelligenza non verbale è a disposizione di tutti e parla un linguaggio comune che tutti capiscono ma che vi farà distinguere dagli altri. In un certo senso l'intelligenza non verbale è come le buone maniere: fare le cose giuste non ci garantisce automaticamente il successo, ma fare le cose sbagliate sicuramente ci affossa.

L'intelligenza non verbale, se praticata in modo appropriato, innalza chi la usa e la pratica ogni giorno. Aumenta il nostro potenziale e amplifica la nostra partecipazione alla vita permettendoci di instaurare relazioni più ricche e interattive. La vita acquista significato perché molto di ciò che ci accade attorno diventerà più chiaro.

La mia intenzione scrivendo questo libro era di condividere con voi i modi per osservare meglio la vita e dare il vostro contributo dinamico mediante la comunicazione non verbale. Il comportamento umano, nelle sue infinite varianti, sfumature e complessità, acquista significato grazie alla comprensione e all'uso di questi atteggiamenti. Esistono sottigliezze, cose belle e grandi potenziali – in noi e negli altri – da scoprire se guardiamo il mondo in questo modo nuovo. Spero che d'ora in poi apprezzerete l'intelligenza non verbale e la userete come si deve: per osservare, comprendere, assistere e influenzare positivamente gli altri.

Ringraziamenti

Scrivere un libro non è facile, come potrà testimoniare chiunque ci abbia provato. Lavorare con Toni Sciarra Poynter ha sicuramente contribuito a rendere il processo più bello. Ho conosciuto Toni lavorando a *Non mi freghi!*, del quale è stata l'editor finale. Ha una mente acuta, una grandissima etica professionale e altissimi standard professionali. È stato molto bello lavorare con lei e sono state belle le nostre lunghe chiacchierate al telefono, su internet, nelle sale di un hotel, in ascensore, in qualche ristorante rumoroso e durante delle belle passeggiate a Central Park. Questo libro non sarebbe nato senza il suo incoraggiamento prima e il suo elegante contributo dopo, rimodellando i miei pensieri. A lei devo i miei primi e più sinceri ringraziamenti.

Ringrazio anche il marito di Toni, Donald Poynter, per la sua disponibilità a illustrare il libro. Volevo mostrare i non verbali in un modo diverso, attraverso l'arte, in modo che il lettore potesse vedere quanto possono essere sottili le differenze tra un comportamento e l'altro. Donald è riuscito a catturarle alla perfezione. I suoi disegni ci guidano nelle minuzie del corpo in genere sottovalutate; un viso, per esempio, acquista una profondità e una consistenza come nessuna fotografia può fare. In qualità di noto artista e docente di New York, aveva giornate molto piene,

eppure ha sempre trovato il tempo per me e per questo lo ringrazio infinitamente.

A Elizabeth Barron, della biblioteca Macdonald-Kence dell'università di Tampa, vanno i miei più sentiti ringraziamenti per avermi aiutato nelle ricerche. Mi ha assistito con i quattro libri precedenti e ancora una volta ha svolto il proprio lavoro con l'usuale solerzia. Se una notizia è scritta da qualche parte, lei riesce a trovarla, anche se sembra impossibile.

Ashlee North della Saint Leo University mi ha permesso ancora una volta di usare la sua immagine per illustrare quest'opera; ringrazio anche lei di cuore.

Desidero inoltre ringraziare Matthew Benjamin di HarperCollins per l'editing di questo lavoro e la squadra di professionisti che hanno contribuito a renderlo possibile. Questo è il mio terzo libro con HarperCollins: la loro professionalità e il loro sostegno sono sempre presenti in ogni situazione.

Devo moltissimo al dottor Robert Cialdini (www.influenceatwork.com) per avere modellato i miei pensieri nel corso degli anni su come tutti noi possiamo influenzare gli altri in modo positivo: è un luminare del settore. Lo ringrazio per aver trovato il tempo di rivedere le bozze di questo manoscritto prima della pubblicazione e per le sue parole gentili.

Desidero ringraziare anche Jack Canfield per avere rivisto il mio lavoro e per i suoi preziosi commenti (www.jackcanfield.com).

Molte persone, nel corso degli anni, mi hanno insegnato qualcosa in modo più o meno formale e sono sempre nei miei pensieri. In realtà, però, tutto è cominciato a casa, con i miei genitori, Albert e Mariana, che mi hanno insegnato, con il loro linguaggio del corpo, la nobiltà della gentilezza. Insieme al resto della mia famiglia, hanno plasmato la mia visione del mondo e accresciuto la mia capacità di osservazione. Ringrazio mia figlia Stephanie: come te non c'è nessuno al mondo. Mi trasmetti gioia e buonumore ogni volta che siamo insieme. A tutta la mia famiglia, un grande grazie.

Ringrazio mia moglie, Thryth Hillary, per avermi sostenuto e incoraggiato a completare questo progetto. Mi ha aiutato con le prime

bozze del manoscritto e mi ha trasmesso esperienze preziose derivanti dal suo lavoro come *marketing executive* sia in Europa sia negli Stati Uniti.

Grazie anche a Brian J. Hall della Harvard Business School, che mi ha dato l'ispirazione per questo libro.

Un libro come questo vorrebbe rafforzare il lavoro dei grandi venuti prima di me, che hanno fatto le prime osservazioni critiche e le hanno condivise con il mondo intero; a loro va tutta la mia riconoscenza. Questa opera si basa sulle conoscenze di molti, inseriti nella bibliografia e non solo, e vuole accrescere la comprensione del potere della comunicazione non verbale nella quotidianità. Per questo mi sono dedicato alla sua scrittura. Se, nonostante i miei sforzi, dovesse esserci qualche imprecisione o qualche errore, devono essere attribuiti solo a me, in quanto autore.

Joe Navarro
Tampa, Florida
Aprile 2009

A mio marito, Donald, grazie per i tuoi bellissimi disegni, per avere ascoltato come solo tu sai fare, per avere detto le parole giuste al momento giusto, per la tua bontà d'animo. A Dona Bunker grazie per le nostre colazioni che si trasformano in caffè, per le nostre passeggiate che diventano colloqui e per gli innumerevoli modi in cui le nostre menti si incontrano. Alla mia famiglia sono grata per la continuità del loro affetto. Al nostro editor Matthew Benjamin e alla squadra di HarperCollins, grazie per la vostra cura e il vostro sostegno. Infine non sarei qui a scrivere queste parole senza la fiducia riposta in me da Joe Navarro. Grazie, Joe, per questo e per la tua conoscenza, saggezza, buonumore e incoraggiamento. Lavorare insieme è stato bellissimo.

Toni Sciarra Poynter

New York
Aprile 2009

Bibliografia

Adler, Ronald B., Rodman, George, *Understanding Human Communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1988.

Ambady, Nalini, Rosenthal, Robert, «Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin*, n. 111, 1992, pagg. 256-274.

Ambady, Nalini, Bernieri, Frank J., Richeson, Jennifer A., «Toward a Histology of Social Behavior: Judgmental Accuracy from Thins Slices of the Behavioral Stream», *Advances in Experimental Social Psychology*, n. 32, 2000, pagg. 201-271.

American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: DSM-IV-TR*, IV edizione, American Psychiatric Association, Washington, 2000.

Bar, Moshe, Neta, Maital, Linz, Heather, «Very First Impressions», *Emotion*, n. 6, 2006, pagg. 269-278.

Bickman, Leonard, «Social Roles and Uniforms: Clothes Make the Person», *Psychology Today*, n. 7, aprile 1974, pagg. 48-51.

Canfield, Jack, Switzer, Janet, *I principi del successo: come arrivare da dove sei a dove vuoi essere*, Gribaudi, Milano, 2009.

«Can the Can», *The Economist*, 22 novembre 2008, pagg. 91-92.

Cialdini, Robert B., *Le armi della persuasione: come e perché si finisce col dire di sì*, Giunti, Firenze, 1989.

Connor, Steve, «Beauty Is in the Brain, Not the Beholder's Eye. Just Ask a Baby», *The Independent*, 6 settembre 2004, pag. 30.
Darwin, Charles, *L'espressione delle emozioni nell'uomo e negli animali*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999.
De Becker, Gavin, *Il dono della paura*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998.
DePaulo, Bella M., Stone, Julie L., Lassiter, G. Daniel, «Deceiving and Detecting Deceit», in *The Self and Social Life*, Barry R. Schlenker, McGraw-Hill, New York, 1985.
Dimitrius, Jo-Ellan, Mazzarella, Mark, *Put Your Best Foot Forward: Make a Great Impression by Taking Control of How Others See You*, Scribner, New York, 2002.
– *Reading People: How to Understand People and Predict Their Behavior Anytime, Anyplace*, Ballantine Books, New York, 1999.
Ekman, Paul, *Te lo leggo in faccia: riconoscere le emozioni anche quando sono nascoste*, Amrita, Torino, 2010.
– *I volti della menzogna: indizi dell'inganno nei rapporti interpersonali, negli affari, nella politica, nei tribunali*, Giunti, Firenze, 1989.
Ester, *Libro della Bibbia*, 2, 3; 9; 12.
Etcoff, Nancy, *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty*, Doubleday, New York, 1999.
Ford, Charles V., *Lies! Lies!! Lies!!! The Psychology of Deceit*, American Psychiatric Press, Washington, 1996.
Frank, Mark G., Gilovich, Thomas, «The Dark Side of Self- and Social Perception: Black Uniforms and Aggression in Professional Sports», *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1, 1998, pagg. 74-85.
Givens, David B., *Segnali d'amore: quello che conta e ciò che l'altro non dice. Guida pratica al linguaggio del corteggiamento*, Il punto d'incontro, Vicenza, 2009.
– *Crime Signals: How to Spot a Criminal Bifore You Become a Victim*, St. martin's Press, New York, 2008.
– *The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Language Cues*, Spokane: Center for Nonverbal Studies, 2009, http://www.center-for-nonverbal-studies.org/6101.html.
Goleman, Daniel, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1997.
Haberman, Clyde, «Memo to Spitzer: No One Likes a Bully», *New York Times*, 10 luglio 2007,

https://www.nytimes.com/2007/07/10/nyregion/10nyc.html.
Hall, Edward T., *La dimensione nascosta: il significato delle distanze tra i soggetti umani*, Bompiani, Milano, 1988.
Hamermesh, Daniel S., Biddle, Jeff E., «Beauty and the Labor Market», *American Economic Review*, 84, 5, dicembre 1994, pagg. 1174-1194.
Knapp, Mark L., Hall, Judith A., *Nonverbal Communication in Human Interaction*, V edizione, Thomson learning, 2002.
Kosfeld, Michael *et al.*, «Oxytocin Increases Trust in Humans», *Nature*, n. 435, 2 giugno 2005, pagg. 673-676.
LeDoux, Joseph E., *Il cervello emotivo: alle radici delle emozioni*, Baldini & Castoldi, Milano, 2000.
Massie, Robert K., *Pietro il Grande*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 1992.
Melanson, Philip H., *The Secret Service: The Hidden History of an Enigmatic Agency*, Carrol & Graf, New York, 2002.
Milbank, Dana, «Auto Execs Fly Corporate Jets to dc, Tin Cups in Hand», *The Washington Post*, 20 novembre 2008, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/11/19/AR2008111903669_pf.html.
Mobius, Markus M., Rosenblat, Tanya S., «Why Beauty Matters», *American Economic Review*, 96, 1, marzo 2006, pagg. 222-235.
Morhenn, Vera B., Park, Jang Woo, Piper, Elisabeth, Zak, Paul J., «Monetary Sacrifice Among Strangers Is Mediated by Endogenous Ozytocin Release After Physical Contact», *Evolution and Human Behavior*, n. 29, 15 aprile 2008, pagg. 1-7.
Morris, Desmond, *Body Watching - A Field Guide to the Human Species*, Crown, New York, 1985.
Navarro, Joe, «A Four-Domain Model of Detecting Deception», *FBI Law Enforcement Bulletin*, giugno 2003, pagg. 19-24.
– «Psychologie de la communication non verbale», *Psychologie de l'enquête criminelle: La recherche de la vérité*, edito da Michel St.-Yves e Michel Tanguay, Cowansville, Québec, Les Editions Yvon Blais, pagg. 141-163.
– *Non mi freghi!*, Sonzogno, Milano, 2009.
– «Your Stage Presence: Nonverbal Communication», *The Practical Prosecutor*, Candace Mosely, ed. Columbia s.c., National College of District Attorneys, 2005, pagg. 13-19.

Nolte, John, *Anatomia funzionale del sistema nervoso dell'uomo*, Piccin, Padova, 1991.
Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. Jr., *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano, 2007.
Pfann, Gerard A., Biddle, Jeff E., Hamermesh, Daniel S., Bosman, Ciska M., «Business Success and Businesses' Beauty Capital», *Economics Letters*, 93, 3, dicembre 2006, pagg. 201-207.
Poljac, Bakir, Burke, Tod, «Erasing the Past: Tattoo-Removal Programs for Former Gang Members», *FBI Law Enforcement Bulletin*, agosto 2008, pagg. 13-18.
Ratey, John J., *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain*, Pantheon Books, New York, 2001.
Roberts, Sam, «A Spitzer Milestone: Outlasting Another Governor Who Alienated Colleagues», *The New York Times*, 24 ottobre 2007, http://www.nytimes.com/2007/10/24/nyregion/24sulzer.html.
Schafer, John R., Navarro, Joe, *Advanced Interviewing Techniques*, Charles C. Thomas, Springfield, 2004.
Vrij, Aldert, *Detecting Lies and Deceit: The Psychology of Lying and the Implications for Professional Practice*, John Wiley & Sons, Chichester, 2003.
Walters, Stan B., *Principles of Kinesic Interview and Interrogation*, CRC Press, Boca Raton, FL, 1995.
Westen, Drew, *La mente politica: il ruolo delle emozioni nel destino di una nazione*, Il Saggiatore, Milano, 2008.
Willis, Janine, Todorov, Alexander, «First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face», *Psychological Science*, 17, 7, 2006, pagg. 592-598.
Zimbardo, Philip G., *L'effetto Lucifero: cattivi si diventa?*, Cortina, Milano, 2008.

Sommario

Copertina

Abstract

Autori

Frontespizio

Dello stesso autore - Copyright

TI FACCIO VEDERE IO!

INTRODUZIONE

Il non verbale e il successo

Come ho imparato il non verbale

Lo scopo del non verbale

Al di sopra della media

PARTE 1

1. Per influenzare gli altri basta poco

Giudizi affrettati: decisioni repentine con serie conseguenze

Il non verbale: nascosto in piena vista

Fare la mossa giusta: il linguaggio del corpo

Approfondire: il linguaggio non verbale e il nostro aspetto

Pietro il Grande: esperto di moda?

«Capito cosa voglio dire?» Il non verbale nella conversazione

L'avvocato di campagna

Il non verbale dell'ascolto

Ripetete dopo di me

Noi siamo ciò che facciamo: il non verbale del comportamento

Il mondo esterno: il non verbale e l'ambiente

Ciò che non è tangibile: il non verbale del carattere

Scusi, prego?

Più alta è la posta in gioco, più il non verbale è importante

2. Il dualismo agio/disagio: i fondamenti dell'intelligenza non verbale

Lo sviluppo del dualismo agio/disagio non verbale

In principio

Il significato del dualismo agio/disagio al lavoro

Voi e il dualismo agio/disagio

La «natura» dell'agio e del disagio: il sistema limbico

La natura limbica umana

La reazione di fissità

La reazione di fuga

La reazione di conflitto

L'importanza dell'affetto

«Io vedo te, tu vedi me»

L'intruso

La cultura

3. Il linguaggio del corpo

Parlare del non verbale: il vocabolario di base

Comportamenti base

Il contesto

L'enfasi

Comportamenti antigravitazionali

La percezione aptica

Suggerimenti sulle intenzioni

La chinesi

I microgesti

Atteggiamenti calmanti

La prossemica

La sincronia

Le manifestazioni territoriali

Il non verbale del corpo

Gambe e piedi

Gambe e piedi in attività

Puntare il piede

Piedi antigravitazionali

La posizione dello starter

Gambe larghe

Gambe incrociate e accavallate

Bloccare i piedi

Sfregarsi le gambe

Il busto

Rifiuto e fronteggiamento ventrale

Busto in avanti, barriere e inchini

Alzare le spalle ed espandersi

Braccia, mani e dita

Le braccia: manifestazioni di sicurezza e dominio

Ritrarre le braccia

Le mani: è la prima impressione che conta

Movimenti delle mani, segno di fiducia in se stessi

Movimenti calmanti delle mani che indicano insicurezza

Un argomento delicato

Testa, viso e collo

La testa e il collo

Gli occhi: coprirli, strabuzzarli, socchiuderli e altro

Gli occhi: espressioni positive

Il naso

La bocca

Abbigliamento e accessori

PARTE 2

4. Il potere di un comportamento esemplare

Come ci presentiamo

Lo stato mentale

Il carattere è un non verbale

Il sorriso

Il potere della postura e della presenza fisica

Il potere dei movimenti

Diamoci una mossa!

Movimenti delicati che infondono sicurezza, rispetto e fiducia

Il potere della voce

L'eloquenza come fonte d'ispirazione

Il potere delle abitudini

Per essere considerati leader, mettetevi bene in vista

La forza delle buone maniere

La compagnia altrui: un non verbale forse sottovalutato

5. Il potere dell'apparire

Il dividendo della bellezza

Il dividendo della bellezza non equivale al destino

L'abbigliamento parla chiaro

Abbigliamento adeguato al contesto

Abbigliamento rispettoso, per voi e per gli altri

Come a Roma (così in Francia)...

Il casual e le sue insidie

Maglietta da SWAT o giacca da ufficio?

I punti deboli del venerdì casual

La giuria e l'aspetto fisico

Due (bottoni) è meglio

Regole d'oro per l'abbigliamento professionale maschile

Regole d'oro per l'abbigliamento professionale femminile

I gioielli

Le scarpe

I tatuaggi

La cura personale e il trucco

Accessori e oggetti sotto inchiesta

Controllo sull'autoconsapevolezza

6. Fascino esteriore: come si presenta la vostra azienda?

Il dividendo dell'agio

Il dividendo dell'agio costa meno di quanto pensiate

Come viene visto il vostro lavoro?

Fascino esteriore: test

Vetri puliti, vernice fresca e luci accese

Le percezioni sono contagiose

Soddisfazione in primo piano

Il Caesar Palace: più bianco si può

Oltre lo zerbino

Trasmettere agio

C'è una pianta da sostituire

Business is business

Fascino esteriore e performance dei dipendenti

Ciak... si gira!

Il saluto

Otto parole magiche

Attenzione ai dettagli

Il fascino virtuale

Regole d'oro per il non verbale di un sito web

7. Il non verbale circostanziale: consigli pratici per ottimi risultati

Saluti e presentazioni

Approccio maschile e approccio femminile

Il primo contatto

Il contatto è prezioso

Lo spazio personale

Luoghi e design

Stabilire obiettivi e atmosfera

Preparare l'ambientazione

Il test della scocciatura

Accendere il radar non verbale
Microgesti che hanno fatto risparmiare milioni di dollari
Sedersi in modo strategico
Usare il tempo con efficacia e convincere gli altri a fare lo stesso
Anche i partecipanti hanno un ruolo
Quando la situazione si fa tesa
Dieci modi per sciogliere la tensione (vostra o altrui)
Creare un collegamento: il non verbale al telefono
Regole d'oro sui non verbali al telefono
Principi per presentazioni efficaci
Due parole sulle dinamiche di gruppo
Potenziare il messaggio
Usare bene il non verbale durante un colloquio di lavoro

8. Il non verbale delle emozioni

Le emozioni fanno parte della vita lavorativa
Le emozioni superano sempre la logica
L'occhio vuole la sua parte
Gestire le emozioni vere con compassione
Riconoscere le emozioni
Lasciate parlare il non verbale
Prendere le distanze
Mai dire...
Sfogarsi è liberatorio
Sfogarsi fa bene
Affrontate le emozioni ma non assecondatele
Il cliente furibondo
Decidere chi deve sentire il messaggio
Determinare la portata delle proprie reazioni
Strumenti per prevenire un corto circuito emotivo
La controintuitività
Accettare le sfide limbiche
Destabilizzare le emozioni
L'umorismo e il divertimento sono non verbali

9. E in caso di inganno?

Esaminare con l'intelligenza non verbale
Chi sta mentendo? Individuare l'inganno
Mettere in atto il dualismo agio/disagio
Osservare e ascoltare

Campanelli d'allarme non verbali

Fare domande specifiche per reazioni non verbali più dirette

Postfazione
Ringraziamenti
Bibliografia